А.К. ЛЯСКО
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
СОВРЕМЕННЫЙ УЧЕБНИК
Издательский дом ДЕЛО

Александр Ляско

Стратегический менеджмент. Современный учебник

«РАНХиГС»

2013

УДК 378(075.8):33
ББК 65.291.21

Ляско А. К.

Стратегический менеджмент. Современный учебник /
А. К. Ляско — «РАНХиГС», 2013

В предлагаемом учебнике рассматриваются вопросы систематического анализа процессов выработки и реализации оптимального стратегического поведения фирм, конкурирующих в условиях глобальной среды ведения бизнеса. Изложение этих вопросов исходит из необходимости выбора таких видов корпоративной стратегии, которые бы в максимальной степени соответствовали возможностям и ограничениям, налагаемым внешней средой ведения бизнеса современной компании, а также совокупности ее ресурсов, способностей и ключевых компетенций, создаваемых внутри фирмы по ходу ее организационного развития. Издание содержит также практические кейсы по стратегическому менеджменту, составленные на основе анализа деятельности ведущих мировых корпораций. Для студентов, обучающихся по специальностям «Экономика», «Менеджмент», а также для всех, кто интересуется построением и реализацией эффективных стратегий развития компаний.

УДК 378(075.8):33
ББК 65.291.21

© Ляско А. К., 2013
© РАНХиГС, 2013

Содержание

Введение 6
Глава 1. Стратегический менеджмент в современном контексте 8
Глава 2. Анализ внешнего окружения современных компаний 24
Глава 3. Анализ внутренней среды современных компаний 43
Глава 4. Стратегии бизнес-уровня в современной среде 58
Конец ознакомительного фрагмента. 72

А. К. Ляско
Стратегический менеджмент: современный учебник

© ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2013

Введение

Данный учебник посвящен систематическому анализу процессов выработки и реализации оптимального стратегического поведения фирм, конкурирующих в условиях глобальной среды ведения бизнеса. Изложение этих вопросов исходит из необходимости выбора таких видов корпоративной стратегии, которые бы в максимальной степени соответствовали возможностям и ограничениям, налагаемым внешней средой ведения бизнеса современной компании, а также совокупности ее ресурсов, способностей и ключевых компетенций, создаваемых внутри фирмы по ходу ее организационного развития.

В первой главе теоретической части рассматриваются контекстные факторы выработки принципов стратегического управления, среди которых особое внимание уделяется необходимости постоянного осуществления стратегических инноваций, повышения глобальной конкурентоспособности и поддержания стратегической гибкости в технологическом и маркетинговом плане. Вторая глава систематически рассматривает факторы общего, отраслевого и конкурентного окружения, оказывающие наибольшее влияние на практику выработки стратегии компании. Третья глава анализирует роль ресурсов, способностей и ключевых компетенций в создании устойчивого конкурентного преимущества фирм, работающих в современной экономической среде. Она также посвящена анализу цепочки создания ценности и определению оптимального уровня использования аутсорсинга в деятельности современных корпораций.

В рамках четвертой главы исследуются основные подходы к формированию оптимальных стратегий бизнес-уровня, отвечающих ситуации межфирменной конкуренции на отдельных продуктовых рынках. Здесь же анализируются характеристики выстраивания отношений компании со своими потребителями, а также основные положительные и негативные факторы, связанные с применением различных вариантов бизнес-стратегий. Вопросы конкурентного соперничества и конкурентной динамики, а также стратегии и тактики конкурентного поведения современных компаний подробно освещены в пятой главе учебного пособия. Шестая глава посвящена анализу стратегий корпоративного уровня, которые определяют рыночное поведение игроков, одновременно конкурирующих на множестве продуктовых и отраслевых рынков. Специальное внимание в рамках этого раздела уделено практике воплощения корпоративных стратегий связанной и несвязанной диверсификации. Седьмая, восьмая и девятая главы рассматривают вопросы формирования и реализации специальных видов корпоративных стратегий, в том числе стратегий слияний и поглощений, стратегий реструктуризации корпоративной деятельности, стратегий поддержания корпоративного предпринимательства и инноваций, а также стратегий интернационализации деятельности современных компаний. Завершающий десятый раздел теоретической части пособия посвящен роли стратегического лидерства в практике современного корпоративного управления.

Помимо теоретических глав в состав настоящего учебника включены практические кейсы по стратегическому менеджменту, составленные по материалам деятельности ведущих мировых корпораций в период с 2005 по 2008 г. Первый кейс посвящен анализу деятельности китайской компьютерной компании Lenovo, выстраивающей свои конкурентные позиции в непростой борьбе с такими лидерами рынка, как Hewlett-Packard, Dell и Acer. Второй кейс рассказывает о попытках создания недорогих, но современных, надежных и комфортабельных автомобилей для развивающихся рынков и специально останавливается на деятельности компаний Renault и Tata Motors, ведущих успешные разработки в этом рыночном сегменте.

Третий по счету кейс знакомит читателей с проблемами ведения бизнеса в фармацевтической отрасли, испытывающей дефицит инновационных препаратов и жесткое наступление со стороны конкурирующих производителей дешевых лекарственных средств. В нем показано, каким образом ведущие европейские фармацевтические компании пытаются обеспечить возможности для своего будущего развития и роста. Четвертый кейс посвящен деятельности крупнейших мировых горнодобывающих компаний, стремящихся преодолеть кризисные явления в отрасли по добыче полезных ископаемых, консолидировать активы и получить доступ к новым рынкам сбыта своей продукции. Наконец, пятый кейс анализирует возможные стратегии развития компаний по производству продукции класса люкс в условиях спада экономической активности и перегруппировки покупательских сегментов на рынках дорогостоящей одежды и аксессуаров.

Самостоятельная работа с этими кейсами позволит читателю лучше уяснить для себя принципы формирования и реализации современных стратегий развития и роста компании, а также перенести эти принципы в собственную практику ведения бизнеса как в российской, так и мировой экономической среде. Автору остается только пожелать читателям всемерных успехов на этом пути.

Глава 1. Стратегический менеджмент в современном контексте

1.1. Достижение стратегической конкурентоспособности

Возрастающая степень глобализации деятельности компаний в современном мире приводит их к необходимости построения и реализации долгосрочных стратегий, направленных на поддержание устойчивой конкурентоспособности и увеличение отдачи на вложенный капитал. Без этих действий компании, работающие на современном рынке и испытывающие конкурентное давление со стороны глобальных игроков бизнеса, не вправе рассчитывать не только на развитие и рост, но и на простое удержание завоеванных ранее позиций в соперничестве за потребителя, долю рынка или доступ к передовым технологическим решениям.

Стратегические задачи, решаемые фирмами в современной практике бизнеса, сводятся к построению оптимального пути перехода от текущего состояния компании, которое не удовлетворяет ее собственников и высших руководителей, к более привлекательному будущему положению на рынке, которое характеризуется более высокой долей рыночного присутствия, большей лояльностью со стороны покупателей ее продукции и большей долей инновационных товаров и услуг в ее продуктовом ассортименте. Решение этих задач должно помочь фирме в достижении устойчивой конкурентоспособности и растущих показателей отдачи на инвестиции, что и является целью правильно организованного стратегического процесса.

Получение стратегических конкурентных преимуществ и обеспечение доходности на вложенный капитал на уровне выше среднего по отрасли или по рынку в целом представляет собой двуединую цель, стоящую перед фирмой в условиях современной конкуренции. Причина этого заключается в том, что фирма должна не только систематически опережать своих соперников в вопросах привлечения покупателей, контролируемой рыночной доли и качества производимой продукции, но и демонстрировать улучшенные по сравнению со среднеотраслевыми показатели прибыльности и роста капитализации. В условиях господства глобальных финансовых рынков фирма должна заинтересовать потенциальных инвесторов и кредиторов, а также действующих владельцев ее капитала в том, чтобы продолжать вкладывать средства в ее развитие и рост. А это становится возможным только в том случае, если помимо позитивной рыночной динамики фирма демонстрирует еще и положительные изменения краткосрочных финансовых показателей своей деятельности. Если же показатели доходности компании систематически отстают от среднерыночного уровня (с учетом премии за риск), инвесторы и кредиторы начинают отзывать свою поддержку деятельности фирмы, тем самым лишая ее наиболее важного материального ресурса в конкурентной борьбе – доступа к недорогим источникам финансирования.

Отсюда мы можем заключить, что стратегическая конкурентоспособность фирмы в условиях современной среды ведения бизнеса достигается, когда данная компания успешно формулирует и воплощает стратегию *создания ценности* для своих акционеров, инвесторов и других влиятельных групп интересов в ее внешнем и внутреннем окружении. Когда другие фирмы оказываются не в состоянии копировать такую стратегию или подражать ей, данная фирма обладает *устойчивым конкурентным преимуществом*.

Под **стратегией** деятельности фирмы в современной среде мы будем подразумевать интегрированный и координированный набор намерений и действий компании, направлен-

ный на использование ключевых компетенций и получение конкурентных преимуществ над другими рыночными игроками. Разумеется, фирма не может выбирать тот или иной вид стратегии обеспечения конкурентных преимуществ только из-за того, что этой же стратегии придерживаются ее ближайшие соперники. Выбор и последующее претворение стратегических намерений в практику работы компании должны быть обусловлены учетом особенностей внешней и внутренней среды деятельности компании. С точки зрения анализа внешней среды фирмы должны постоянно наблюдать за тенденциями и процессами в своем внешнем окружении, чтобы выбрать те стратегии, которые оказываются наиболее приемлемыми в данных условиях. Кроме того, ранее выбранные стратегии фирмы нужно адаптировать с течением времени, по мере того как меняются параметры внутренней среды деятельности компании, в частности, портфель ее материальных и нематериальных ресурсов.

В контексте принятия решений об оптимальной стратегии компании в современном рыночном пространстве существуют пять основных факторов, которые должны быть приняты во внимание любой фирмой, в какой бы отрасли или на какой бы территории ни протекала ее деятельность. Эти факторы включают в себя:

1) возрастающую роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности компаний;

2) новые конкурентные вызовы, стоящие перед компаниями в среде агрессивного рыночного соперничества;

3) глобальный характер рынков, в условиях которых действуют даже те компании, чья деятельность локализована в определенных регионах или отраслевых сегментах;

4) возрастающую важность стратегической гибкости компаний, проявляемой как на технологическом, так и на маркетинговом уровне;

5) возрастающий объем применения аутсорсинга в производстве и сервисе с необходимостью последующей интеграции ценности, производимой аутсорсерами и компаниями-заказчиками.

Ниже мы рассмотрим эти контекстные факторы на более детальном уровне, сопровождая анализ примерами практического учета этих факторов в деятельности компаний в современном мире.

1.2. Стратегические инновации

Стратегический курс на производство инноваций (процессных и продуктовых) является наиболее надежным способом обеспечить долгосрочную конкурентоспособность фирмы в условиях глобального соперничества. Инновационно-ориентированные фирмы не только вовремя создают новые поколения товаров и услуг, нацеленные на удовлетворение все более разветвленных потребностей покупателей, но и опережающим темпом выводят на рынок продукцию, не имеющую аналогов в конкурентной среде. Как следствие, они могут использовать задел во времени и дополнительно образующуюся ренту от продажи инновационных видов продукции для закрепления своих преимуществ в соперничестве с другими компаниями.

Недооценка потенциала инноваций в отраслях, где фирма проявляет свою деловую активность, чревата быстрой утратой конкурентных преимуществ и досрочным уходом с соответствующих рынков. В частности, компания DuPont, некогда прославившаяся своими инновациями в области создания материалов, которые произвели революцию в ряде отраслей (нейлон, тефлон, лайкра), к началу 1990-х гг. утратила способность к поддержанию прорывных инноваций в сфере создания новых поколений лекарств. Несмотря на свое желание стать одним из лидеров фармацевтического рынка, DuPont не осознавала, что новейшие медикаменты в возрастающем объеме создаются не на принципах традиционного химического синтеза (где у компании были завоеваны сильные позиции), а в результате применения

биотехнологий. Как следствие, DuPont так и не смогла обеспечить поступление на рынок патентованных медицинских препаратов последнего поколения и была вынуждена продать свое фармацевтическое подразделение (вместе с исследователями, лабораториями и промежуточными разработками) конкурирующей компании Bristol-Myers Squibb.

Напротив, недавняя история компании Samsung показывает, что курс на технологические и дизайнерские инновации более чем оправдывает себя с точки зрения создания долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке. С середины 1990-х гг. Samsung занялся кардинальным изменением своего имиджа: от недорогого корейского производителя электронных и электрических приборов к одному из лидеров мирового рынка, который диктует тенденции в целом ряде сегментов рынка электроники и домашней техники. Сегодня, благодаря потоку постепенных (инкрементных) инноваций в области технологических режимов, дизайна и интерфейса, Samsung уверенно занимает лидирующие позиции на таких разнородных рынках, как производство телевизоров с плоским экраном, выпуск СВЧ-печей и производство MP-3 плееров. Компания также сумела потеснить на глобальном рынке мобильной телефонии такого признанного игрока, как Motorola, обеспечив себе второе место в мире по выпуску сотовых телефонов, после компании Nokia.

Глобальная корпорация Nokia, чья штаб-квартира находится в Финляндии, также может служить хорошим примером того, насколько важным оказывается курс на инновации для закрепления долгосрочного конкурентного положения на рынке. Некоторое время назад Nokia, все еще остающаяся лидером отрасли по объему выпускаемых мобильных устройств (около 75 млн трубок в квартал), обнаружила, что больше не является законодателем мод в индустрии. С точки зрения дизайна мобильных аппаратов Motorola с гораздо большим успехом использовала растущую моду на раскладные телефоны (особенно удачным оказался запуск серии RAZR), в то время как корейские производители Samsung и LG демонстрировали значительно более привлекательный внешний вид и форму своих мобильных устройств. Для того чтобы сохранить и упрочить лидерские позиции на глобальном рынке, Nokia срочно нуждалась в обновлении дизайна своих аппаратов (или, как их предпочитают называть в самой компании, «мобильных компьютеров»).

Новые критерии и подходы при создании современных и модных мобильных устройств были заложены с приходом в Nokia нового шеф-дизайнера Алистера Кертиса. Он провозгласил курс на стратегические инновации в области дизайна, что для Nokia означает еще и удобство, легкость и элегантность сопряжения разнородных функций, заложенных в мобильные телефоны последних поколений. В частности, наблюдая за поведением пользователей мобильной связи в крупных мировых центрах, подобных Лондону или Нью-Йорку, группа дизайнеров Nokia обнаружила, что многие бизнесмены, которые часто обращаются к своей электронной почте, вынуждены нажимать слишком много кнопок и пролистывать слишком много функций, прежде чем получить доступ к мейлу. Поэтому в новой модели «Nokia E61», адресованной бизнес-пользователям, выход в режим электронной почты осуществляется нажатием всего одной кнопки. В качестве другого примера дизайнерских инноваций можно привести решение, применяемое в конструкции некоторых смартфонов N-серии: их экран может поворачиваться под разными углами и качаться вокруг центральной точки опоры, так что изображение хорошо видно при разном освещении. Это сделано для удобства пользователей мобильной связи, которые могут показать друзьям или коллегам снятое ими фото или видео, просто передавая им свой мобильный аппарат.

Эти и им подобные инновации находятся в ведении глобальной команды дизайнеров, которые не только базируются в различных центрах Nokia в Лондоне, Лос-Анджелесе и Пекине, но и непрерывно изучают, какие тенденции в области мобильной связи зарождаются в признанных центрах моды (Милан или Рио) и какие необычные решения в области внешнего вида мобильных устройств могут предложить специалисты по пластикам, краскам или

интерьерам из разных стран мира. Стратегические инновации в области дизайна и интерфейса между различными функциями мобильных компьютеров помогают Nokia удерживать лидирующие позиции в сфере выпуска устройств мобильной связи.

1.3. Новые конкурентные вызовы

Курс на стратегические инновации важен для современных компаний не только сам по себе, как источник непрерывного обновления ассортиментного ряда их продукции, но и для достижения другой важной цели в контексте выработки стратегических решений. Речь идет о поддержании устойчивой конкурентоспособности фирмы на протяжении длительного периода времени в ситуации конкурентного соперничества, которое в последние 10–15 лет обретает принципиально новые черты. Ричард Д'Авени удачно назвал этот тип рыночного соперничества *гиперконкуренцией.* Основной характеристикой гиперконкурентной среды следует считать агрессивное соперничество между множеством фирм, которые пытаются вытеснить своих конкурентов с определенных географических или продуктовых рынков и при этом не дать захватить свои собственные позиции. В отличие от традиционного типа конкуренции, когда каждая из фирм может длительное время контролировать некоторый рыночный сегмент или нишу, так что ее позиции являются достаточно устойчивыми во времени, гиперконкуренция означает нарастающую динамику соперничества, при котором никто из рыночных игроков не может быть уверен, что его традиционные преимущества позволят ему сохранить лидирующие позиции на рынке.

В гиперконкурентном окружении у компаний появляются новые источники конкурентных преимуществ: гибкость и скорость обновления продуктового ряда, уже рассмотренные нами стратегические инновации, а также расширяющаяся практика применения аутсорсинга и сопутствующей ему интеграции межфирменных процессов производства ценности. Гиперконкуренция постепенно приводит к тому, что в различных отраслях и на различных географических рынках начинают доминировать глобальные компании, которые располагают обширными ресурсами для производства новых знаний и технологий, частого обновления продуктового ассортимента и оптимального позиционирования своих товаров и услуг по соотношению цена/качество.

Например компания BMW научилась очень успешно использовать параметры современного конкурентного ландшафта для создания устойчивых конкурентных позиций на мировом автомобильном рынке. В то время как большинство автопроизводителей в Европе и Северной Америке переживают непростые времена, BMW фиксирует не только увеличение годовых объемов продаж автомобилей, но и, что более существенно, рост объемов прибыли компании. Достижению этих показателей немало способствует инновационность технологических и дизайнерских решений, предложенных инженерами BMW, а также скорость их практического вывода на рынок. Например, в 2006 г. компания осуществила промышленную сборку небольшой серии гибридных автомобилей, работающих как на традиционном моторном топливе, так и на жидком водороде. Два топливных бака (один из которых имеет мощную систему охлаждения и автоматическую стыковку с заправочным комплексом для предотвращения утечек водорода) обеспечивают возможность снижения выбросов автомобиля: в режиме работы на водородном топливе машина выбрасывает в окружающую среду только водяной пар. Помимо улучшения экологических показателей владельцы нового гибридного автомобиля BMW могут испытывать еще и позитивные ощущения от использования принципиально новой технологии, недоступной конкурирующим автопроизводителям. Несмотря на технические ограничения (малое количество водородных заправок, испарение топлива из бака), BMW все же реализовала на рынке ограниченную серию данных машин. Тем самым компания стремится обеспечить себе лидирующие позиции на рынке

гибридных автомобилей, в том случае если магистральное направление развития гибридов пойдет по иному пути, нежели господствующий сейчас вариант комбинирования бензинового двигателя и электрической батареи.

Эти и другие технологические решения, производимые с целью быстрого и гибкого учета меняющихся предпочтений потребителей на автомобильном рынке, позволяют компании BMW не только с уверенностью смотреть в будущее, но и строить планы создания опережающей конкурентной позиции на крупнейшем в мире автомобильном рынке США, на который приходится около 30 % мировых продаж автомобилей. За период с 2003 г. BMW рассчитывает увеличить объем реализации своих седанов и внедорожников бизнес- и премиум-класса на 40 %, что должно обеспечить компании лидерство в сегменте класса люкс, тем самым оттеснив нынешнего лидера продаж Lexus на второе место.

1.4. Глобальный характер среды деятельности компаний

Даже те компании, деятельность которых, казалось бы, замкнута в пределах национальных границ (скажем, производство сельскохозяйственной продукции или мелких партий текстиля), не могут не испытывать мощнейшего давления сил глобальной конкуренции на свои традиционные рыночные сегменты (речь в приведенных примерах может, в частности, идти об удорожании минеральных удобрений под действием растущих мировых цен на энергоносители или о возрастающей конкуренции со стороны производителей текстиля из стран Юго-Восточной Азии). Глобализация мирового экономического пространства, конечно, не означает, что все рыночные сегменты сливаются в единое пространство, не знающее национальных границ и локальных ограничений. Все же мы можем заключить, что процессы глобализации постепенно приводят к созданию полупроницаемых географических границ.

В глобальном экономическом пространстве товары, услуги, люди и, что особенно важно, навыки и идеи относительно свободно перемещаются через границы отдельных стран и территорий. Например, операционная система Microsoft Windows Vista достигла пика своих глобальных продаж всего через 4 недели после вывода на рынок. Это значит, что за столь короткий срок пользователи персональных компьютеров из самых разных стран мира смогли загрузить пробные версии Vista на свои машины, протестировать их и принять решение по поводу покупки лицензионной версии данного программного комплекса. Другим фактором, ответственным за быстрое распространение Vista в глобальном пространстве, явилась высокая рыночная власть компании Microsoft, которая сумела настоять на предварительной установке Windows Vista в большое количество персональных компьютеров различных производителей, реализуемых через международные розничные сети.

В качестве примера, иллюстрирующего недавние процессы усиливающейся глобализации, можно привести расширение европейского экономического пространства на восток. После принятия в Евросоюз новых участников из Восточной Европы данный сегмент мировой среды ведения бизнеса превратился в самый крупный региональный рынок с 700 млн потенциальных потребителей. Это означает не только увеличение привлекательности европейского рыночного пространства, организованного по единым политико-экономическим принципам, но и новые ограничения, стоящие перед предпринимателями, которые хотят воспользоваться растущим потенциалом сбыта для своей продукции на европейской территории. Поскольку правила регулирования Евросоюза распространяются на все государства-участники, невозможным оказывается, в частности, экспорт в ЕС автотранспорта, чьи нормы выхлопа не укладываются в стандарты Евро-4 и Евро-5. Поэтому автопроизводители, заинтересованные в стратегическом присутствии на объединенном рынке от Эстонии

до Португалии, вынуждены будут соответствующим образом пересмотреть свои технологии производства и инвестиционные программы.

Этот пример показывает, что глобализация экономического пространства несет для компаний как новые возможности, так и угрозы, к отражению которых следует готовиться заранее. Так, по прогнозам Всемирного банка, к 2015 г. ВВП Китая обгонит по величине ВВП Японии. С одной стороны, это будет означать дальнейшее усиление конкурентного давления китайской электроники, одежды, обуви, компьютеров и игрушек на и без того перенасыщенный глобальный рынок. Но с другой стороны, помимо очевидной угрозы для производителей из европейских стран, растущая динамика китайского ВВП таит в себе и некоторые позитивные возможности. Рост ВВП неизбежно будет приводить к улучшению благосостояния потребителей в Китае. В результате будет наблюдаться растущий спрос на высококачественные предметы потребления из Европы, в особенности на продукцию под известными брендами класса люкс, знакомыми китайским покупателям по телевизионной и журнальной рекламе и присутствию в магазинах Duty Free. Чтобы заранее воспользоваться открывающимися благоприятными возможностями, итальянский производитель мужской одежды Ermenegildo Zegna начиная с 1991 г. открыл в Китае свыше полусотни магазинов, тем самым обеспечив близость к перспективным потребителям и контроль за качеством и ценообразованием на свою продукцию.

Некоторые бизнес-модели компаний по-настоящему раскрывают свой потенциал только в глобальной среде деятельности. К ним, в частности, относится стратегия шведской компании IKEA, нацеленная на выпуск и продажу экологичной, современной и недорогой мебели, которая доставляется до места назначения и собирается силами самих покупателей. Подобная модель, строго говоря, не является необходимостью для домашнего рынка IKEA: потребности не очень большой страны с населением около 9 млн человек, к тому же сосредоточенном в основном в средних и крупных городах южной Швеции, вполне могли бы быть удовлетворены более традиционной моделью продажи и доставки мебели в виде готовых интерьеров. Тем не менее благодаря глобальному масштабу деятельности этой компании сильные стороны стратегии IKEA проявили себя особенно ярко: принципы поставки компонентов, производственной обработки, логистики, дизайна мебели и ее размещения на складах и в демонстрационных залах могут без какой-либо адаптации транслироваться на все новые рынки присутствия IKEA. В настоящее время IKEA открыла свыше 230 магазинов в более чем 30 странах мира. В апреле 2006 г. открылся ее первый магазин в Японии, стране с чрезвычайно насыщенным и конкурентным рынком изготовления и продажи модульных решений в области мебели и интерьера (включая готовые дома «под ключ»).

Еще одним примером успешной интернационализации бизнес-модели служит опыт компании Wal-Mart по проникновению на зарубежные рынки. Около 15 % доходов от продаж в сети этой крупнейшей мировой компании в области ритейла формируются за пределами американской территории. Позиции Wal-Mart сильны в Канаде, Мексике, Бразилии, Китае, а также в Великобритании, где корпорация действует через свою дочернюю компанию ASDA, вторую по величине в британской сети супермаркетов. По сути дела, благодаря транслированию на зарубежные рынки своих основополагающих принципов – самые низкие розничные цены, собственные логистические центры для минимизации издержек обработки и доставки товаров, единая система закупки продукции глобальных партнеров, подобных Procter&Gamble, Wal-Mart реализовал модель продаж без границ. Тем не менее глобальная система ценообразования, снабжения и логистики не уберегли Wal-Mart от чувствительных потерь на некоторых международных направлениях. В 2006 г. компания была вынуждена свернуть свои операции на территории Германии и Южной Кореи, так как оказалась не в силах противостоять конкурентному давлению национальных дискаунтерных

сетей и не смогла четко распознать предпочтения местных категорий покупателей, чтобы ориентировать на них свое ценностное предложение.

Ответом на вызовы глобального экономического порядка стала растущая интернационализация отдельных рынков и отраслей, которые в прошлом носили отчетливо выраженный национальный характер. Автомобильная корпорация Ford долгое время оставалась классическим американским производителем машин. Но, благодаря ее связям по линии общего капитала с шведской Volvo (50 %), японской Mazda (33 %) и британской Jaguar, Ford сумел получить доступ к системам производства и дистрибуции автомобилей за пределами американского рынка, а также смог развить компетенции, связанные с командной организацией сборочного процесса (Volvo), системой организации поставок «точно в срок» (Mazda), а также с конструированием и выпуском автомобилей класса люкс (Jaguar). Даже недавняя продажа британских подразделений компании, Jaguar и Land Rover, не уменьшила степень интернационализации в деятельности Ford: по соглашению с покупателем этих активов, индийской Tata Motors, американский автопроизводитель продолжит выпуск комплектующих для обеих марок автомобилей.

Главной стороной, выигрывающей в результате процессов глобализации бизнес-деятельности, оказывается покупатель товаров и услуг. Мировые производители, все более подверженные действию глобальной конкуренции, соревнуются между собой в темпах снижения издержек и цен на готовую продукцию, в скорости обновления своего ассортиментного ряда, а также в улучшении стандартов качества, производительности и обслуживания покупателей.

Вот как южноафриканский производитель пива SAB сумел воспользоваться нарастающими процессами глобализации для создания устойчивых конкурентных позиций в мировом масштабе и вхождения в число лидеров глобальной индустрии по производству напитков. До 1990 г. в силу санкций ООН, связанных с существованием в ЮАР режима апартеида, южноафриканские компании не могли инвестировать капитал в зарубежные активы. Они развивались как несвязанно диверсифицированные конгломераты, скупая разнородные виды бизнеса на своей национальной территории. Но после 1990 г., когда политические ограничения были отменены, концерны из Южной Африки быстро избавились от непрофильных активов и сосредоточились на тех видах бизнеса, где у них были наиболее сильные компетенции. Для SAB новая реальность означала, что при наличии доступа к дешевым источникам капитала компания могла принять участие в набирающем темп процессе приватизации пивоваренных мощностей в странах Восточной Европы и Африки.

SAB успешно прошла листинг на Лондонской фондовой бирже и, продемонстрировав инвесторам высокое качество корпоративного управления и прозрачность финансовых решений, привлекла достаточные ресурсы, чтобы уже в 1993 г. приобрести с аукциона бывшие государственные пивоварни в Венгрии и Танзании. К 2000 г. компания прочно обосновалась в пяти восточноевропейских странах – Румынии, Чехии, Словакии, Польше и России, а также в пяти странах Тропической Африки. Эти национальные рынки были относительно невелики и фрагментированы, зато они развивались очень быстрыми темпами. В 2002 г. SAB приобрела находившуюся в неустойчивом положении североамериканскую пивоваренную компанию Miller (получив взамен большую долю присутствия на чрезвычайно емком и платежеспособном рынке США), а в 2005 г. объединенная компания SABMiller приобрела колумбийскую фирму Bavaria, второго по величине производителя пива и прохладительных напитков в Южной Америке.

В итоге SABMiller обрела серьезные позиции на быстро растущих рынках в странах с развивающейся экономикой (Восточная Европа, Россия, Китай, Южная Америка и африканский континент), куда в свое время недостаточно активно входили крупные производители из Европы и США. Продемонстрировав умение работать в сложной и рискованной среде

ведения бизнеса в странах с переходной экономикой, SABMiller превратилась из скромного регионального игрока в крупнейший в мире пивоваренный концерн, составивший мощную конкуренцию таким глобальным соперникам, как Heineken, InBev и Anheuser-Busch.

1.5. Стратегическая гибкость

В современной экономической среде постепенно меняется сама природа конкуренции между участниками рынка. Победу в конкурентной гонке одерживают компании, которые могут предложить наиболее современные технологические и маркетинговые решения, отражающие изменчивую структуру предпочтений потребителей. Производители и поставщики товаров и услуг во всем мире сталкиваются со все более капризным и искушенным спросом со стороны возможных покупателей, а также со все более тонкой сегментацией рынка, что заставляет их постоянно приспосабливать структуру выпускаемой продукции к меняющейся конфигурации спроса. Новые технологические решения завоевывают рынок мгновенно: достаточно посмотреть на рынок цифровых фотоаппаратов или ноутбуков, чтобы заметить, как быстро устаревают позиции вчерашних технологических лидеров. Возрастающий темп технологических изменений и диффузии технологий неизбежно приводят к сокращению жизненного цикла каждого отдельно взятого продукта и ускорению вывода на рынок обновленных продуктовых версий.

Для того чтобы преуспеть в борьбе за долгосрочные конкурентные позиции, фирмы должны демонстрировать *стратегическую гибкость,* то есть вырабатывать способности, которые можно использовать для реагирования на различные вызовы в динамичном и неопределенном технологическом и рыночном окружении. Фирмы, успешно действующие в современной среде, находятся в постоянном процессе обучения, восприятия и интеграции нового знания в области применяемых технологий и параметров спроса потенциальных покупателей. Кроме того, они используют приобретаемую информацию, знания и навыки для внесения необходимых изменений в продуктовый ассортимент и способы изготовления своей продукции, товаров и услуг.

В качестве примера использования стратегической гибкости рассмотрим недавние изменения на производственных линиях заводов группы Saga, принадлежащих японской компании Matsushita Industries. Эти заводы выпускают традиционную для Matsushita продукцию, поступающую на рынок под брендом Panasonic: телефоны с автоответчиками, факсимильные аппараты и видеокамеры. Несмотря на недавние меры по двукратному увеличению производительности на заводах Saga, японские изготовители электронной техники испытывают серьезное конкурентное давление со стороны производителей с более низкими издержками из Китая и других азиатских стран. Часть экономии издержек конкурентов достигается за счет копирования недавних инновационных решений Matsushita, которая, как и другие лидеры на рынке бытовой электроники, тратит на исследования и разработки порядка 10–20 % своего бюджета. В итоге Matsushita проигрывает в соперничестве с дешевыми копировщиками дважды: на своих заводах в Японии она сталкивается с более высокими затратами, чем в Китае, а ее инновации быстро становятся достоянием конкурентов, которые воспроизводят те же самые технологические усовершенствования в режиме «обратного инжиниринга».

Каким же образом проявления стратегической гибкости помогают Matsushita успешно выживать в соперничестве с гибкими и экономичными подражателями на рынке бытовой электроники? Во-первых, Matsushita сумела радикально снизить затраты по выпуску электронных приборов, отказавшись от режима конвейерной сборки. Когда инженеры компании заметили, что часть роботов, передающих друг другу компоненты и полуфабрикаты при сборке, простаивает большее время, чем работает, они обнаружили и причину этого явле-

ния: при линейно организованном процессе конвейер движется со скоростью самого медленного робота. Тогда вместо конвейерной цепочки было предложено организовать сборку электронной техники в режиме кластера роботов, с возможностью перекрестной передачи каждого этапа работы от одной группы роботов к другой. Теперь при необходимости ускорить сборочный процесс можно просто добавлять роботов к группе, тормозящей работу остальных кластеров. Это решение позволило радикально ускорить процесс изготовления конечной продукции. Если раньше дистрибуторам Panasonic приходилось ждать отгрузки первой заказанной ими партии техники 2,5 дня, то теперь первый контейнер с видеокамерами или факсами отгружается спустя 40 минут после начала смены. Кроме того, компоненты готовой продукции проводят меньшее время на сборочных мощностях, что позволило на две трети снизить складские расходы, связанные с их заказом и хранением.

Оба эффекта вносят непосредственный вклад в сокращение издержек выпуска продукции Matsushita, так что она становится ближе по своим ценовым параметрам к товарам конкурирующих азиатских производителей. Но автономно действующие кластеры роботов способны помочь в поддержании стратегической конкурентоспособности и в другом плане: они помогают более гибко реагировать на изменение рыночного спроса. Благодаря системе дистанционных команд, поступающих на универсальные управляющие микросхемы, кластеры роботов способны очень быстро переключать свои сборочные операции с тех видов техники, которые в данный момент не пользуются спросом, на такие продуктовые разновидности, которые дистрибуторы хотели бы немедленно получить для удовлетворения текущих потребностей своих покупателей. Гибкость и скорость реагирования на запросы рынка, демонстрируемая Matsushita, оказывается недоступной для фирм, занимающихся дешевым копированием ее технологий и дизайна. Эти и подобные им решения, лежащие в сфере стратегической гибкости, позволили Matsushita резко улучшить свое финансовое положение. Несмотря на интенсивную конкуренцию на рынке бытовой электронной и электрической техники, японская компания заработала около 1,7 млрд долл. чистой прибыли в 2007 г., в то время как пятью годами ранее она испытывала рекордные финансовые потери в объеме 3,7 млрд долл.

1.6. Возрастающий объем применения аутсорсинга

Растущая специализация и сегментация рынков и отраслей, усложнение технологических режимов и необходимость поддержания стратегической гибкости диктуют компаниям новые решения в сфере организации бизнеса и производства конечной продукции. В современной бизнес-среде компании располагают широкими возможностями по передаче части производственных и вспомогательных процессов своим младшим партнерам, расположенным в различных странах, с тем чтобы воспользоваться их компетенциями в тех областях, где компания не хочет или не может развивать свои собственные знания, опыт или навыки. Делегирование процессов создания ценности внешнему партнеру называется **стратегическим аутсорсингом**.

Оборотной стороной осуществления аутсорсинговых операций является потребность в интеграции внутренних и внешних процессов создания ценности. Если фирма получает от своего аутсорсера компоненты, готовые технологические решения или услуги, которые не может встроить в свою цепочку добавления ценности (из-за разницы навыков или недостаточных специализированных знаний), теряется смысл делегирования операций внешнему партнеру. Кроме того, компания, поручающая ведение отдельных операций своим младшим партнерам, должна внимательно следить за тем, чтобы ее процессы обучения и приращения знаний не отставали по своим темпам и эффективности от таких же процессов, идущих внутри компании-аутсорсера. Иначе компания, применяющая аутсорсинг, рискует утратить

лидерство в отношениях с внешними поставщиками, которые к тому же, используя наработанные компетенции и опыт, могут вторгаться в сферу рыночных интересов компании-заказчика.

Распространение аутсорсинговых операций в современной среде ведения бизнеса идет в двух направлениях – расширения географии и углубления специализации. Темпы прироста объемов деятельности, выводимой на аутсорсинг, настолько высоки, что традиционные партнеры глобальных компаний, индийские фирмы, не справляются с массовым потоком заказов в области ввода и обработки данных, бухгалтерских и финансовых операций, а также управления персоналом. Как следствие – происходит вторичный аутсорсинг операций, при котором крупные индийские центры, специализирующиеся на аутсорсинговых операциях (Wipro, Infosys, Tata Consultancy), делегируют часть работы своим дочерним отделениям в Китае, Центральной и Восточной Европе и даже Латинской Америке. В то же время наблюдается реконфигурация аутсорсинговых процессов, которые начинают затрагивать все более сложные области, включая математическое моделирование финансовых и страховых операций, графический дизайн, инжиниринг и фармацевтический синтез.

В качестве примера двойного усложнения аутсорсинговых операций (в технологическом и географическом плане) можно привести бурный рост спроса глобальных компаний, подобных IBM, Nokia и Microsoft, на использование специалистов по информационным технологиям из Восточной Европы. До недавнего времени лидирующие позиции в этом сегменте рынка занимали инженеры и программные разработчики из Венгрии, Чехии и Словакии (в одной только Венгрии Nokia занимает своими разработками около 5 тыс. специалистов). Но по мере исчерпания пула талантливых специалистов из центральноевропейских стран, а также в связи с ростом их требований по уровню оплаты труда (ежегодный прирост зарплат работников IT-сектора в странах Центральной Европы исчисляется двузначными цифрами), международные заказчики обратились к новым для себя страновым рынкам, располагающим значительным количеством IT-инженеров с хорошим уровнем профессиональной подготовки и не слишком высокими притязаниями по заработной плате. Вначале их выбор пал на Румынию, где программисты готовы были выполнять аутсорсинговые задачи за вдвое меньший объем вознаграждения, чем их коллеги из Западной Европы. Но и здесь количество профессиональных сотрудников оказалось небезграничным; к тому же инфляция их зарплат составляет около 20 % в год. Дальнейшее движение на восток привело к тому, что к 2007 г., по отзывам консалтинговых агентств, самой привлекательной страной для IT-аутсорсинга в Восточной Европе стала Украина, с ее 300 тыс. компьютерных специалистов, выпускаемых университетами каждый год (против 8 тыс. в Румынии).

Другим ярким примером возрастающей сложности и разветвленности аутсорсинговых операций является постепенный перенос сборочных мощностей мировых автопроизводителей в Восточную Европу. На протяжении длительного времени лидером по привлечению иностранного капитала в национальную автомобильную промышленность оставалась Польша. Но сейчас на первое место выдвинулась Чехия, где выпуск автомобилей возрос с 450 тыс. в 2004 г. до 850 тыс. в 2006-м. Не в последнюю очередь этот результат достигнут благодаря открытию совместного предприятия между Toyota и PSA Peugeot Citroen, рассчитанного на сборку 300 тыс. автомобилей в год.

Причины этих аутсорсинговых решений вполне объяснимы: в регионе сосредоточено достаточное количество профессиональной рабочей силы, согласной трудиться за относительно умеренное вознаграждение. К тому же новые сборочные производства располагаются недалеко от привлекательных и платежеспособных рынков Западной Европы, что особенно ценно для японских и корейских автопроизводителей. Компания Hyundai уже является одним из крупнейших инвесторов в строительство автозаводов на территории Чехии и Словакии.

Следом за автомобильными концернами к аналогичным действиям прибегают и производители автокомпонентов: Volkswagen и Faurecia, дочернее подразделение Peugeot по выпуску автомобильных деталей, открыли по пять заводов на территории Восточной Европы. Bosch крупнейший европейский производитель компонентов для автомобилей, располагает десятью заводами в регионе.

1.7. Отраслевая и ресурсная модели обеспечения повышенной доходности

Существует два подхода к формированию и последующей реализации стратегий, направленных на повышение долгосрочной конкурентоспособности фирмы и получение ею повышенной доходности на вложенный капитал. **Отраслевая модель** построения стратегических преимуществ исходит из доминирующего влияния *внешнего окружения* на стратегические действия фирмы. Она предполагает, что результаты работы фирмы в основном определяются набором характеристик отрасли, в которой она действует: экономией от масштаба, барьерами входа на рынок, диверсификацией, продуктовой дифференциацией и степенью концентрации среди конкурирующих фирм.

Схематически последовательность действий компании в рамках отраслевой модели получения увеличенной доходности можно представить так: сначала фирма внимательно изучает свое внешнее окружение и локализует в нем привлекательную отрасль (например, с низкими барьерами входа и невысокой степенью дифференциации участников). После этого компания формулирует стратегию успешного конкурентного соперничества в данной отрасли, приобретает необходимые для этого активы, навыки и способности, внедряет указанную стратегию и наслаждается ее результатами в форме увеличенной отдачи на вложенный капитал.

Однако это не единственная возможная схема обеспечения стратегических конкурентных преимуществ и достижения опережающих финансовых результатов деятельности. Альтернативная отраслевой **ресурсная модель** построения стратегических преимуществ предполагает, что каждая организация представляет собой коллекцию уникальных ресурсов и развивающихся способностей, которые обеспечивают основу ее стратегии и являются главным источником повышенной доходности. Различия в результатах деятельности компаний объясняются наличием у них *уникальных ресурсов и способностей,* а не структурными характеристиками отрасли, в которой работают фирмы.

Последовательность действий компании, использующей ресурсную модель обеспечения увеличенной доходности, можно представить следующим образом: вначале фирма анализирует доступные ей материальные и нематериальные ресурсы, а также способности и компетенции, чтобы понять, в чем именно заключаются основные внутренние источники ее конкурентных преимуществ. Затем компания выбирает одну или несколько отраслей, в которых, по ее мнению, может реализовать выявленные конкурентные преимущества с наибольшей эффективностью. После этого она формулирует и воплощает стратегию создания ценности в данной отрасли, в результате чего обеспечивает увеличенную доходность на вложенный капитал.

Хотя исходные предпосылки обеих моделей обеспечения стратегического рыночного преимущества являются диаметрально противоположными, это не значит, что сами модели несовместимы между собой. Устойчивое конкурентное преимущество компании над рыночными соперниками и увеличенная доходность на вложенные инвестиции могут более эффективно достигаться при совмещении отраслевого и ресурсного подходов. Вот почему в последующем изложении (главы **2** и 3) мы будем уделять внимание детальному анализу факторов внешнего, а затем и внутреннего окружения компаний, с тем чтобы проследить влияние каж-

дого из этих факторов на процессы выработки и последующего практического воплощения стратегических действий компаний, конкурирующих в современной среде.

Поскольку мы активно оперируем понятиями ресурсов, способностей и компетенций фирм, необходимо дать определение этим терминам, а также подчеркнуть их взаимное различие. Под *ресурсами* компании мы будем подразумевать любые материальные и нематериальные факторы, участвующие в производственной деятельности фирмы (к ним относятся, в частности, капитальное оборудование и текущая финансовая позиция компании, но также и нематериальные активы, например, ноу-хау, которым обладают инженеры фирмы, или навыки топ-менеджеров по эффективному управлению компанией). *Способностями* компаний мы будем называть возможности определенного набора ресурсов по выполнению интегрированных действий в составе фирмы. Например, объединяя соответствующие технологические, человеческие и финансовые ресурсы, компания может выработать в своей структуре способности по производству современных поколений MP-3 плееров. Наконец, под *ключевыми компетенциями* мы будем подразумевать навыки и умения фирмы, которые служат источником конкурентного преимущества фирмы над ее соперниками. В качестве примера использования ключевых компетенций для поддержания конкурентоспособности фирмы можно привести недавний опыт компании Apple. Многие фирмы, действующие на современном рынке, являются производителями устройств для цифрового воспроизведения музыки, но благодаря уникальным умениям в сфере дизайна и создания удобного интерфейса между разнородными функциями электронных приборов компания Apple смогла придать уникальный характер своим аудиоплеерам iPod, вызвав волну интереса среди пользователей и обеспечив себе лидирующие позиции в данном сегменте электронного рынка.

1.8. Стратегические намерения и стратегическая миссия компаний

Стратегические намерения и стратегическая миссия компаний, работающих в современной среде, представляют собой две стороны одного и того же явления. Разница состоит лишь в том, что стратегические намерения обращены внутрь компании и передаются от ее собственников (акционеров) и топ-менеджмента вниз, на уровень рядовых исполнителей, а стратегическая миссия – наоборот, вовне организационной структуры, адресуясь к внешним группам интересов, возникающим в связи с деятельностью фирмы.

Когда собственники и руководители компании обозначают *стратегические намерения* фирмы, они сообщают персоналу, каким образом компания собирается управлять своими ресурсами, способностями и ключевыми компетенциями для достижения заранее определенных целей в условиях конкурентного окружения. Стратегические намерения обычно порождаются долгосрочным видением рыночных перспектив компании. Их трансляция особенно важна в моменты, когда компания переживает сложные периоды в своем развитии, связанные с зарождением ее бизнес-модели или с кризисными моментами в ее истории. Так, компания Apple в начале 2000-х гг. обнаружила, что ее рыночная доля в сегменте персональных компьютеров упала ниже уровня 2 %, хотя Apple сама же и породила данный рынок, выпустив в продажу первый в мире персональный компьютер Apple I в 1976 г. В этой связи Стивен Джобс и другие топ-менеджеры Apple решили изменить стратегические намерения фирмы и вовлекли персонал компании в создание новых поколений персональных компьютеров, которые не были похожи на традиционную продукцию компании, поскольку были предназначены для бытового использования покупателями. Те же самые ресурсы, способности и компетенции компании, которые ранее были ответственны за создание передовых компьютеров для отдельных сегментов рынка (например, для дизайнерских или издательских задач), получили теперь новую точку приложения в виде производства и продажи электронных устройств для развлечений и поддержания коммуникаций.

Первым в линейке новых продуктов Apple оказался MP3-плеер iPod с его революционным плоским дизайном и простотой управления. Начиная с 2001 г. было продано свыше 100 млн этих устройств, причем растущей популярности аудиоплеера Apple способствовала и еще одна дополняющая инновация: сайт iTune, с которого владельцы iPod за символическую плату в 99 центов могли легально скачивать музыкальные композиции, предоставленные ведущими мировыми производителями звукозаписи. Новый сервис быстро стал лидером на рынке онлайновой музыкальной продукции, позволив владельцам iPod загрузить за первые шесть лет своего существования свыше 3 млрд песен.

Следующим шагом Apple в процессе формирования новых стратегических намерений стало создание и запуск на рынок первого поколения коммуникаторов iPhone. От других моделей смартфонов данный продукт отличался чрезвычайно привлекательным и гладким дизайном и интерфейсом, позволявшим переключаться между функциями электронной почты, голосовой связи, просмотра Интернета и видео и прослушивания аудиозаписей путем простого касания экрана. Вновь, путем реконфигурации имеющихся ресурсов компании (по ходу разработки нового продукта Apple запатентовал 200 новых технологических решений), а также ее способностей и компетенций по производству обновленных поколений электронной техники бытового назначения (теперь в продаже находится усовершенствованная версия смартфона Apple iPhone 3G), компания Apple обеспечила себе новые конкурентные преимущества в соперничестве с такими производителями, как SonyEricsson, Nokia, Samsung и Motorola. Растущие продажи коммуникаторов Apple означают увеличение доходности на вложенный акционерный капитал. Отражением этой тенденции явилось то, что в августе 2008 г. рыночная капитализация Apple превзошла показатели другого лидера в сфере высоких технологий, компании Google.

По контрасту со стратегическими намерениями *стратегическая миссия* компании обращена во внешнюю среду ее деятельности. Выражая свою миссию фирма стремится сообщить своим потребителям, инвесторам, партнерам, поставщикам и регулирующим инстанциям, каким образом компания собирается управлять ресурсами, способностями и ключевыми компетенциями для достижения целей в условиях конкурентного окружения, с учетом внешних групп интересов, формирующихся вокруг компании.

В силу необходимости соответствовать ожиданиям разнородных внешних групп стратегическая миссия часто облекается в политически корректные и довольно абстрактные высказывания. Все же, владея некоторыми данными о работе отрасли, оказывается возможным «расшифровать» эти выверенные формулы, чтобы добиться более глубокого понимания того, каким образом фирма позиционирует себя в условиях современного конкурентного окружения. Вот как звучит, например, стратегическая миссия глобальной фармацевтической компании Novartis со штаб-квартирой в Швейцарии: «Мы хотим открывать, разрабатывать и успешно выводить на рынок инновационные продукты для лечения заболеваний, облегчения страданий и улучшения качества жизни. Мы также хотим обеспечивать акционерам доходность, которая отражает выдающиеся результаты деятельности…». Акцент на «инновационных продуктах» и «улучшении качества жизни» пациентов в тексте стратегической миссии Novartis не является данью политической моде. Эта компания по выпуску лекарственных препаратов действительно является одной из самых инновационных в отрасли: в частности, начиная с 2000 г. она зарегистрировала на американском рынке 15 новых патентованных лекарств, против 9 у конкурентов из Merck и 12 у Pfizer.

Дэниел Васелла, глава компании Novartis, врач по образованию, настаивает на концентрации всего исследовательского бюджета корпорации на наиболее серьезных направлениях работы, которые предполагают создание жизненно важных лекарственных средств. Именно так в 2001 г. был выведен на рынок препарат Gleevec для борьбы с лейкемией. Это лекарство, основанное на принципиально новом фармакологическом действии, никогда не

было бы запущено в производство в обычной фармацевтической компании, так как его первоначальная версия была ориентирована на ничтожно маленький рынок по меркам лекарственных гигантов: всего 20 тыс. больных в год. Однако Васелла настоял на продолжении исследований, и сейчас Gleevec является вторым по величине генератором продаж Novartis, обеспечивая объем продаж в 2,6 млрд долл. в год при первоначальных ожиданиях в 100 млн долл. Этот пример характеризует важность ориентации компании Novartis, заявленной в ее стратегической миссии: именно инновационные препараты, успешно справляющиеся с наиболее тяжелыми заболеваниями, способны порождать значительные потоки доходов и возрастающую отдачу на вложенный капитал. На сегодня в компании Novartis на разных стадиях клинического тестирования находится около 75 новых препаратов, больше, чем у любой другой фармацевтической корпорации.

1.9. Роль стейкхолдеров в современных компаниях

Говоря о стратегической миссии фирмы, мы уже упоминали о группах интересов, возникающих во внешней среде по поводу деятельности данной компании. Эти группы интересов могут быть достаточно разнородны. Они включают, в частности, покупателей продукции, товаров и услуг, производимых компанией; инвесторов и кредиторов, предоставляющих компании рабочий капитал; партнеров по производственным и сбытовым операциям; поставщиков сырья, материалов и компонентов для выпуска готовой продукции; регулирующие органы (налоговые, административные, таможенные и иные учреждения); местное сообщество, на территории которого размещены офисные или производственные мощности компании.

К этим внешним группам интересов следует присоединить еще и внутренние группы, находящиеся в пределах самой компании. Это, в частности, ее акционеры (или владельцы), топ-менеджеры и сотрудники фирмы. В совокупности внутренние и внешние группы интересов, возникающие по поводу рыночной деятельности компании, объединяются понятием *стейкхолдеры*. Это искусственно изобретенное слово (stakeholders), созданное по аналогии с понятием «акционеры компании» (stockholders). Но если акционеры компании непосредственно контролируют долю в ее капитале, стейкхолдеры имеют в данной компании некоторый «интерес» (stake), не всегда овеществленный в правах собственности на капитал корпорации.

Стейкхолдерами называются индивиды и группы, которые могут влиять на стратегические результаты деятельности компании, а также имеют законное право на участие в этих результатах и подвержены их воздействию. Например, важным классом внутренних стейкхолдеров компании являются ее сотрудники (даже если они не являются совладельцами капитала компании, то есть ее акционерами, получившими соответствующие права через наделение опционами или бонусные программы). Сотрудники фирмы ключевым образом влияют на результаты ее деятельности: от интенсивности, качества и направленности их усилий зависит объем выпуска продукции и степень ее привлекательности для рынка. С другой стороны, сотрудники сами зависят от успешной деятельности компании: их рабочие места, зарплаты и бонусы прямо обусловлены финансовым успехом корпорации, на которую они работают. Наконец, работники фирмы имеют законные притязания на участие в результатах ее деятельности: при необходимости невыплаченная зарплата сотрудников может быть взыскана по суду.

Не все группы стейкхолдеров имеют одинаковое влияние на деятельность фирмы. В общем случае, чем более критическим и ценным является участие стейкхолдера в деятельности фирмы, тем сильнее она зависит от поведения данного стейкхолдера. Особенно интересным является то, что относительная власть стейкхолдеров в фирме меняется с течением

времени и является различной для ситуаций подъемов и спадов в деятельности компании. Объясняется это тем, что в условиях роста фирма располагает значительным объемом ресурсов (в том числе финансовых) для того, чтобы удовлетворить требования нескольких влиятельных групп одновременно. В то же время, когда в деятельности компании проявляются кризисные черты, возрастающий дефицит ресурсов заставляет ее выбирать, чьи интересы она способна отразить с учетом ужесточения бюджетных ограничений.

Именно эти явления наблюдались в недавнем прошлом в компании Cisco, специализирующейся на производстве маршрутизаторов, IP-телефонов и других средств компьютерной коммуникации. В 1990-е гг. Cisco испытывала невероятный рыночный успех, связанный с растущим спросом на ее продукцию со стороны компаний связи, компьютерных фирм и интернет-бизнеса. За указанное десятилетие курс ее акций вырос более чем на 124 000 %, поставив биржевой рекорд. В выигрыше, в первую очередь, оказались внутренние группы стейкхолдеров – акционеры компании, которые были щедро вознаграждены за вложение капитала в Cisco, и ее сотрудники, получавшие бонусы в виде опционов на акции, которые могли превращать в наличные по всевозрастающему курсу. Кроме того, компания поддерживала особые отношения с поставщиками компонентов – корпусов, микросхем, экранов и т. п. Именно нехватка компонентов замедляла сборочные процессы в Cisco, следствием чего являлись задержки со сдачей заказчикам партий готовой продукции. Чтобы избежать этого препятствия, Cisco подписала со своими поставщиками долгосрочные соглашения, гарантировавшие партнерам крупные и постоянно расширяющиеся объемы закупок.

Однако после того как в 2000 г. акции компаний высокотехнологичного сектора потеряли до 70 % своей стоимости, Cisco неожиданно обнаружила, что ее портфель заказов резко уменьшился. Пришлось пожертвовать интересами двух из трех привилегированных групп стейкхолдеров – поставщиков и сотрудников. Cisco начала избавляться от обширных запасов компонентов для сборки, которые вынуждена была содержать на складах за свой счет. Одновременно в компании начались увольнения избыточного персонала. Вместе с тем интересы акционеров компании остались в неприкосновенности: команда топ-менеджеров продолжала доказывать им, что Cisco не является кандидатом на банкротство. От экстенсивного прироста доходов и развития через приобретение других компаний Cisco перешла к действиям, направленным на увеличение прибыльности контрактов и поддержание внутренних источников роста. Эти стратегические действия принесли ожидаемые плоды: хотя в 2001 г. Cisco зафиксировала убытки в размере 1 млрд долл., уже к 2002 г. ее объем чистой прибыли составил 1,9 млрд долл. Все же финансовое оздоровление было достигнуто путем резкого сокращения числа привилегированных групп стейкхолдеров, которых компания была в состоянии вознаградить из своих сократившихся доходов.

1.10. Стратегия и организационная культура

Между стратегией поддержания конкурентоспособности современных компаний и их организационной культурой существует четко выраженная связь. С одной стороны, принципы организационной культуры диктуют компании определенные способы организации бизнес-деятельности, которые постепенно формируют важный нематериальный ресурс, называемый организационными привычками (рутинами). Организационные рутины определяют, в частности, как именно компания отбирает новую информацию в рыночной среде, каким образом она ее оценивает, как она приходит к решениям на основе доступной ей информации и каким образом формирует круг руководителей, допущенных к принятию важных решений. С другой стороны, даже самые лучшие стратегические намерения не могут быть претворены в жизнь в данной компании, если ее организационная культура несет в себе черты, противоречащие основополагающим принципам этих решений. Так, провозглашен-

ный руководством компании курс на инициативу, автономию и самостоятельное принятие решений «снизу» потерпит неудачу, если сотрудники фирмы сочтут, что организационная культура их фирмы основана на совсем иных началах: подчинении авторитету руководителя, правиле «не высовываться» и исполнительской дисциплине. В их представлении именно эти характеристики поведения служащих будут вознаграждаться бонусами и ускоренным продвижением по службе, в то время как призывы к автономному и инициативному исполнению своих рабочих обязанностей будут восприниматься как демагогия и попытка дезориентировать сотрудников фирмы, которые знают, «как здесь на самом деле делается бизнес».

Организационной культурой фирмы мы будем называть сложный набор идеологий, символов и ценностей, общих для всех сотрудников, который влияет на способы ведения бизнеса в компании. Вот каким образом китайский компьютерный производитель Lenovo, в 2004 г. купивший у IBM бизнес по выпуску персональных компьютеров, старается выстроить соответствие между своей организационной культурой и стратегией создания лидирующих позиций на глобальном компьютерном рынке.

Прежде всего Lenovo пытается совместить элементы западной и китайской организационной культуры в структуре своей компании. До февраля 2009 г. председателем Совета директоров компании являлся китайский предприниматель Янг Юаньсин, а президентом и главой исполнительной власти в Lenovo – американец Билл Амелио. Чтобы исключить непосредственные конфликты между ними и борьбу за власть в структуре управления, полномочия двух руководителей были четко разделены: Янг занимался вопросами долгосрочной стратегии, в то время как Амелио контролировал решение задач операционного уровня.

Китайская часть руководящего персонала, традиционно приверженная соблюдению иерархии и подчинению старшим по должности, должна была научиться большей открытости в высказывании своих мнений, даже если это означало бы пойти наперекор начальству. Специально для этих топ-менеджеров были организованы тренинги, которые должны были помочь сотрудникам высказывать свое подлинное мнение в процессе обсуждения сложных проблем и защищать его перед лицом критики со стороны коллег.

В то же время западные топ-менеджеры, привлеченные к работе в компании, активно заимствуют сильные стороны китайской организационной практики, где акцент делается на дисциплине и эффективности исполнения порученных задач.

Все эти адаптивные меры по совмещению двух совершенно различных бизнес-культур абсолютно необходимы, если Lenovo хочет достичь своих стратегических целей – стать более узнаваемым и привлекательным брендом в мировом рыночном пространстве, увеличить долю продаж своей техники малому бизнесу и розничным покупателям, а также усовершенствовать структуру издержек и выстроить более эффективную систему отношений с поставщиками.

Вопросы для повторения

1. Какую роль играют инновации при выработке современных стратегий?
2. Как вы понимаете значение понятия «гиперконкуренция»?
3. Почему современные компании все активнее применяют аутсорсинг при производстве своих товаров и услуг?
4. В чем заключается разница между стратегическими намерениями и стратегической миссией компании?
5. Какой вклад, по вашему мнению, могут привносить в развитие компании стратегические лидеры?

Глава 2. Анализ внешнего окружения современных компаний

2.1. Важность понимания внешнего окружения фирмы

Необходимость всестороннего и своевременного анализа процессов, происходящих во внешнем окружении современной компании, не подлежит сомнению. Фирмы, которые должным образом не воспринимают или систематически игнорируют сигналы, приходящие из внешней среды, рискуют быстро утратить свои конкурентные позиции и лишиться поддержки со стороны ключевых групп стейкхолдеров, в особенности потребителей и инвесторов. Напротив, внимательное изучение тенденций, проявляющихся на различных уровнях внешнего окружения компании, дает ей возможности для принятия важных стратегических решений в области перехода на альтернативные технологии, обновления продуктового ряда или завоевания позиций во вновь открывающихся секторах рынка.

В течение долгого времени компания Sun Microsystems, один из крупнейших глобальных производителей компьютерных серверов, старалась не замечать радикальных перемен в своем внешнем окружении. Традиционно компания не только конструировала и выпускала компьютерные серверы (комплексы для проведения большого объема вычислений, а также хранения и обработки обширных массивов данных), но и сама производила для них ключевые компоненты – микропроцессоры SPARC и управляющее программное обеспечение Solaris. Ранее находившиеся на переднем крае технологического совершенства, микрочипы SPARC постепенно стали проигрывать в конкуренции с процессорами Intel и AMD. В то же самое время пользователи компьютерных сервисов в возрастающем количестве начали переходить к использованию программ с открытыми кодами (коды программного обеспечения Solaris являются защищенной собственностью корпорации Sun).

Обе эти тенденции, по существу, игнорировались руководством Sun Microsystems во главе с основателем и президентом компании Скоттом Макми. Sun по-прежнему считала нужным производить не только законченный продукт, но и его составные части, несмотря на растущую специализацию в компьютерной отрасли, приведшую к образованию технологических лидеров в производстве отдельных компонентов (например, Intel). Когда в 2004 г. Sun все же решилась комплектовать свои серверы более дешевыми и производительными микросхемами конкурирующей компании AMD, пользователи компьютерных серверов позитивно отреагировали на это решение: в первый же год продажи серверов Sun, укомплектованных микрочипами AMD, возросли на 90 %. Но даже этих денежных поступлений не хватило, чтобы перекрыть убытки от необходимости развития собственной линейки микропроцессоров SPARC.

Для того чтобы поддерживать в работоспособном состоянии инфраструктуру выпуска процессоров и программных продуктов, Sun вынуждена тратить огромные средства. Несмотря на то что ее брутто-прибыль составляет 43 цента на каждый доллар продаж (что в два и более раза превышает показатели конкурентов в отрасли), после вычета расходов на исследования и разработки в области компонентов компьютерных серверов у компании остается нетто-прибыль в размере всего лишь 4,5 %, что существенно ниже, чем у соперничающих фирм. Более того, компании все сложнее изыскивать средства на ведение инновационных разработок: если в 2001 г. оборот Sun составлял 18 млрд долл., то к 2006 г. он сократился до 13 млрд. На протяжении нескольких лет Sun Microsystems фиксировала убытки

от своей деятельности, что ставило под сомнение ее будущие перспективы выживания в отрасли в качестве независимого игрока.

Изменения к лучшему в деятельности компании произошли только тогда, когда Sun решила наконец действовать в соответствии с тенденциями, обозначившимися в ее внешней среде. Теперь на ее компьютерные серверы устанавливаются не только процессоры AMD, но также и микросхемы Intel, до недавнего времени считавшегося главным конкурентом компании. Программное обеспечение Solaris понемногу начинает переходить в режим открытого доступа с возможностью его установки и на серверах других производителей. Наконец, усилия Sun Microsystems по выпуску новых сверхмощных серверов, укомплектованных, в частности, инновационным микрочипом UltraSPARC T1, привлекли к ее продукции потребителей нового типа, нуждающихся в хранении сверхкрупных массивов информации (социальные сети) или работе с большим количеством информационных данных (прогнозы климата или фондового рынка). После затянувшегося периода упадка Sun вновь расширяет рынок своего присутствия, а положительная прибыль от ее деятельности составила 3 % от объемов продаж.

Новейшая история компании Sun Microsystems показывает, насколько опасным для стратегического будущего современной компании является игнорирование тенденций во внешней среде деятельности фирмы или неадекватное реагирование на них. Не только динамика прироста краткосрочных операционных или финансовых показателей, но и более долговременные интересы компании в области построения конкурентоспособной позиции и привлечения внимания инвесторов зависят от того, насколько эффективно компания воспринимает сигналы из своего внешнего окружения и насколько своевременно меняет стратегию своего развития в соответствии с возникающими в ней возможностями и угрозами.

Обычно фирмы вырабатывают понимание внешней среды путем всестороннего сбора информации о конкурентах, потребителях и других влиятельных стейкхолдерах из своего внешнего окружения. Они могут использовать эту информацию для построения нового знания или для имитации способностей своих соперников, в зависимости от того, собираются ли они выступить в роли инициаторов новых стратегических действий или ограничиться копированием успешной стратегии других участников рынка.

Внешнее окружение фирмы подразделяется на три больших области: общее, отраслевое и конкурентное окружение. Под *общим окружением* мы будем подразумевать набор факторов, влияющих на выработку стратегий фирм, принадлежащих к разным отраслям и работающих на различных рынках, при условии, что они ведут свой бизнес в пределах некоторой национальной или региональной территории. Факторы *отраслевого окружения* воздействуют только на те фирмы, которые принадлежат к определенной индустрии (например, фирмы, занимающиеся страховым бизнесом или производством спортивной одежды). Наконец, к факторам *конкурентного окружения* мы будем относить те воздействия, которые фирма испытывает со стороны отдельных соперников в определенной отрасли или сегменте рынка. Это могут быть конкурентные действия или ответные реакции, инициированные лидерами отрасли или средними по своим показателям игроками, или соперниками, занимающими соседние места в отраслевой классификации.

В процессе анализа внешней среды фирмы используют четыре основных подхода, помогающих им выработать стратегию обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и получения доходности выше среднего уровня. *Сканированием* обозначаются попытки фирм выявить ранние источники изменений в среде ведения их бизнеса, которые могут иметь место в будущем, но пока еще не проявили себя в текущей рыночной обстановке. Например, фирмы, работающие в индустрии мобильной телефонии, могут попытаться оценить, насколько быстро на рынке могут появиться решения, основанные на четвертом поколении сетей сотовой связи (так называемом 4G). *Мониторинг* относится к сплошному

наблюдению за уже происходящими на рынке или в отрасли событиями, в том числе в форме использования аналитической информации деловых агентств, заказа исследований поведения потребителей или изучения технологических возможностей партнеров по цепочке создания ценности. *Прогнозирование* помогает фирме оценить возможные будущие результаты наблюдаемых в настоящее время процессов и тенденций, а *оценка* позволяет придать этим построениям количественный характер, важный для принятия решений о том, каким образом и в какое время следует модифицировать стратегию компании для достижения успеха в меняющейся внешней среде.

Все эти подходы к анализу внешней среды деятельности компании помогают ей идентифицировать возможности и угрозы, возникающие в связи с действиями различных факторов общего, отраслевого и конкурентного окружения. Под *возможностями* мы будем подразумевать условия во внешнем окружении, использование которых может помочь фирме достичь стратегической конкурентоспособности. Напротив, *угрозы* обозначают условия во внешнем окружении, которые могут препятствовать усилиям фирмы по достижению конкурентного превосходства. Действуя в рыночной среде, компания должна уделять равное внимание исследованию как возможностей, так и угроз. Избирательный взгляд на факторы, определяющие конкуренцию, и избыточно оптимистичная оценка своего рыночного положения могут способствовать резкому ухудшению параметров деятельности компании и даже приводить ее к досрочному уходу с рынка. Так, компания Polaroid, обладавшая патентованной технологией создания мгновенных пленочных снимков (и производившая фотокамеры, бумагу и реактивы для этих процессов), недооценила угрозу для своих рыночных позиций со стороны набиравшей силу цифровой фотографии. Она так и не смогла представить альтернативные технологические решения, которые помогли бы ей конкурировать с цифровыми снимками (по определению мгновенными, но не требующими никакой специальной обработки или способов печати) и в 2001 г. подала на банкротство. Оставшиеся элементы рыночного присутствия ее торговой марки (выпуск линз и солнцезащитных очков) не идут ни в какое сравнение с конкурентными позициями, которые Polaroid занимала одним или двумя десятилетиями ранее.

2.2. Общее внешнее окружение современной компании

Наиболее популярным инструментом, позволяющим анализировать общее внешнее окружение компании, является схема PESTEL. Это аббревиатура, составленная по первым буквам названий ключевых сегментов, которые оказывают определяющее воздействие на выработку стратегии фирмы: P – *политический,* E – *экономический,* S – *социокультурный,* T – *технологический,* E – *экологический* и L – *легальный* (правовой). Мы несколько видоизменим эту традиционную схему, объединив два сегмента, P и L, в единый политико-правовой сегмент, а вместо экологических и легальных факторов рассмотрим влияние еще более важных, на наш взгляд, компонентов общего внешнего окружения, а именно *демографического* и *глобального* сегментов. Два последних добавления связаны, во-первых, с необходимостью четкого понимания структуры потребителей, которые предъявляют спрос на продукцию современных компаний, а во-вторых, с особенностями самой глобальной среды, которая влияет на решения, принимаемые компаниями в области размещения производства, управления человеческими ресурсами, организации маркетинговых кампаний и других направлений работы.

Ниже мы рассмотрим каждый из сегментов более детально, сопровождая анализ примерами деятельности фирм, которые учитывают воздействие соответствующих факторов при построении и реализации своей стратегии в современной бизнес-среде.

2.2.1. Демографический сегмент

Изучение демографического сегмента общего внешнего окружения помогает фирме определить основные структурные характеристики своих потребителей, будь то индустриальные покупатели (при работе на рынках B2B) или розничные клиенты (при работе на рынках B2C). Для простоты мы будем говорить только о структуре демографического сегмента при работе компании на розничном рынке. Основными демографическими параметрами в этом случае являются *численность населения,* способного приобрести продукцию, товары или услуги данной фирмы: его *возрастная структура; географическое распределение* населения и бизнеса; *этнический, региональный или культурный состав* потребителей, а также *распределение доходов* между ключевыми сегментами потребительской базы и внутри этих сегментов.

Численность населения, способного выступить в роли покупателей продукции компании, показывает верхнюю границу емкости ее отраслевых или географических рынков. Для компаний численность потенциальных потребителей является ключевым фактором при принятии решения о вхождении на рынок той или иной страны. Например, согласно некоторым прогнозам (принимающим в расчет контроль над рождаемостью и постепенный рост среднедушевых доходов) к 2050 г. Индия и Китай смогут стабилизировать численность своего населения, которое будет насчитывать по 1,5 млрд человек в каждой из этих стран. Это означает, что любая компания, чьи амбиции простираются за пределы ее национального рынка, должна сформировать стратегию своего рыночного присутствия в Индии и Китае, если только она не хочет лишиться потенциальных рынков сбыта с 3-миллиардным населением. При этом на пути входа компаний в эти сегменты экономического пространства оказывается немало препятствий. В частности, организация бизнеса в Китае постоянно сталкивается с ограничениями регионального характера: из-за неразвитости общенациональной инфраструктуры и политического патронажа местных властей выход за пределы провинциальных или городских территорий первоначальной деятельности фирмы довольно сильно затруднен. В свою очередь, планирование стратегического присутствия на индийском рынке осложнено нехваткой базовых ресурсов для организации производственной деятельности. Так, значительный дефицит электричества приводит к регулярным отключениям в энергосистемах крупных городов в часы пик, что может привести к серьезным осложнениям, если фирма использует непрерывный производственный процесс.

Информация о возрастной структуре населения может оказаться важной для современных компаний, поскольку помогает им сформулировать специальные предложения, адресованные отдельной возрастной категории потенциальных покупателей. Например, крупнейшая британская фармацевтическая компания (и влиятельный игрок на мировом лекарственном рынке) GlaxoSmithKline обнаружила, что ее новейшие, наиболее эффективные и потому наиболее дорогостоящие препараты оказываются недоступными по цене тем пенсионерам, которые получают от государства пособие по возрасту (к ним относится большинство населения Великобритании, не участвовавшее в накопительных пенсионных схемах на предприятиях частного сектора). В частности, базовая пенсия по возрасту в Соединенном Королевстве составляет около 90 фунтов в неделю, что исключает возможность покупки дорогих патентованных лекарств ценой в 40–50 фунтов (если они не выписаны врачом в рамках бесплатных лекарственных схем). Чтобы сделать свои новейшие препараты более доступными для широких слоев населения, GlaxoSmithKline предоставила специальную скидку в 25 % от розничной цены для пожилых пациентов с ограниченными доходами. Этот стратегический шаг позволил компании резко расширить базу своего рыночного присутствия и потенциальный объем продаж. При этом GlaxoSmithKline была вынуждена пожертвовать частью своей прибыли, из которой и финансировалась данная акция.

Географическое распределение населения играет важную роль в планировании деятельности многих современных компаний. В особенности это относится к стратегии рыноч-

ного присутствия международных ритейловых сетей. Если, к примеру, сеть супермаркетов или розничных моллов (гипермаркетов) планирует организовать свою деятельность на территории России или США, представляется вполне приемлемым размещение элементов этой сети на выезде из крупных городов (Auchan или Metro в России) или на пересечении крупных автострад (Wal-Mart в США). Географическое распределение населения и возникающие в связи с этим коллективные предпочтения способствуют тому, что многие розничные покупатели считают абсолютно нормальным совершить путешествие длиной в 10–20 км (как правило, на своем автомобиле), чтобы закупить в гипермаркете продукты питания и сопутствующие товары на 1–2 недели вперед. Широчайший ассортимент, низкие цены и удобная парковка придают такому способу организации розничной торговли дополнительную привлекательность. Но если сеть супермаркетов планирует свою деятельность на территории таких стран, как Германия или Великобритания, она должна будет предусмотреть совсем иную схему своего географического размещения. Значительная часть населения этих стран сосредоточена в средних и относительно малых городах, и эти покупатели не согласны ездить за десятки километров ради совершения повседневных покупок. Более того, они требуют, чтобы супермаркеты располагались в непосредственной близости от центра или станций общественного транспорта, обладали привлекательным ассортиментом и демонстрировали максимально низкие цены. Поэтому розничные сети, работающие на британской или германской территории, должны предусматривать более частое расположение своих торговых центров, каждый из которых обладает ограниченной площадью (из-за высокой арендной платы и проблем с расположением в центре города). Следовательно, информационные и логистические системы этих ритейлеров должны быть настроены на абсолютно четкое следование ценовым и ассортиментным предпочтениям местного населения. В противном случае они рискуют низкой окупаемостью своих капиталовложений и проигрышем в конкурентной борьбе с более гибкими и эффективными рыночными соперниками.

Учет этнических, региональных и культурных различий в среде потребителей может способствовать увеличению доходов компании, которая приспосабливает свой типовой продукт к разнородным требованиям отдельных сегментов спроса. Например, глобальный производитель компьютеров IBM (который тогда еще занимался выпуском персональной компьютерной техники) обнаружил в 1998 г., что его продажи, адресованные малому бизнесу в США, достигают всего 10 млн долл. в год – капля в море по сравнению с общими доходами компании. Первичный анализ показал, что главным препятствием на пути увеличения продаж компьютерной техники малым предпринимателям (для целей учета, контроля за складскими запасами и ведения налоговой отчетности) является то обстоятельство, что IBM обращается к данному сегменту рынка как к единому целому. Между тем малый бизнес на территории США заметно дифференцирован по своей этнической принадлежности: китайские предприниматели стремятся поддерживать отношения с партнерами в китайской этнической среде, корейцы – в корейской, доминиканцы – в доминиканской. IBM недоставало чувствительности к этническим ограничениям и водоразделам. Чтобы ликвидировать это препятствие, в составе департамента продаж компании было образовано восемь специальных групп, так что менеджеры по продажам, скажем, индийского или кубинского происхождения получили возможность обсуждать нужды, соответственно, индийского или кубинского малого бизнеса, оперируя одними и теми же культурными представлениями и языковыми предпочтениями. Устранение барьера на пути межкультурной коммуникации и учет специфики этнического происхождения различных групп предпринимателей позволили IBM добиться впечатляющего результата: уже в 2001 г. продажи компьютеров малому бизнесу принесли компании доход в 300 млн долл., то есть возросли в 30 раз в сравнении с показателями 1998 г.

Наконец, параметры распределения доходов (и расходов) в пределах различных сегментов покупательской массы позволяют компаниям выстраивать реалистичные ожидания относительно динамики продаж своих товаров и услуг. Поставщики продукции, адресованной современному рынку, знают, чего ожидать от тех или иных групп потребителей и не пытаются заработать деньги там, где это оказывается невозможным. К примеру, вендоры туристических услуг в Европе, сталкивающиеся с растущим потоком туристов из Китая, должны постоянно анализировать специфику потребления этой группы, довольно сильно отличающуюся от стереотипных ожиданий по поводу иностранного туризма.

Рассмотрим, к примеру, ситуацию, характерную для французского рынка туристических услуг. Вместо того чтобы селиться в первоклассных отелях, осматривать туристические достопримечательности и тратить деньги на сувениры и рестораны высокой французской кухни, большинство туристов из Китая, впервые приезжающих во Францию, довольствуются групповым расселением в скромном отеле, далеко отстоящем от центра, перемещаются на автобусе и едят взятую с собой китайскую еду. Причина их бережливости заключается в том, что китайские туристы предпочитают сосредоточивать свое потребление в Европе на приобретении товаров класса люкс, как правило, французского или итальянского производства, которые гарантированно не являются подделками и стоят существенно дешевле, чем в модных магазинах в Китае.

В результате грамотно проведенного демографического анализа в выигрыше оказываются те поставщики товаров и услуг, которые четко удовлетворяют выявленные склонности китайских туристов в распределении денежных средств. В частности, Galeries Lafayette, роскошный универмаг в центре Парижа, регулярно устраивает празднование китайского Нового года, сопровождаемое приветствиями говорящего по-китайски персонала, новогодними украшениями и пожеланиями здоровья и долголетия, а также скидками на дизайнерские модели одежды, обуви и аксессуаров. Не удивительно, что для Galeries Lafayette китайские туристы являются самой доходной категорией покупателей, превосходящей по своей активности посетителей из Японии, России и арабских стран.

Другой группой компаний, выигрывающих от четкого понимания потребностей данного демографического сегмента, являются моно- и мультибрендовые производители товаров класса люкс (такие как ведущий швейцарский производитель часовых марок Swatch или французская группа LVMH с ее знаменитыми сумками Louis Vuitton и Fendi, а также марками модной одежды Givenchy и Kenzo). Наконец, свою долю доходов от обслуживания китайского массового туризма имеет отельная группа Accor (сети отелей Mercure и Novotel). Она приспособила под размещение групп туристов из Китая около 150 своих отелей, предоставляя, в частности, китайские блюда на завтрак и китайские программы телевидения в номерах. Расчет строится на том, что в свой повторный приезд во Францию туристы из этой страны будут предпочитать знакомые им бренды отелей, принадлежащих Accor, но уже попадающих в более высокую ценовую категорию.

2.2.2. Экономический сегмент

Говоря о том, как параметры экономического сегмента общего внешнего окружения воздействуют на выработку стратегий компаний, конкурирующих в современной рыночной среде, мы имеем в виду макроэкономические факторы, чье действие распространяется на определенные национальные территории: инфляция, обменный курс, динамика ВВП, располагаемые душевые доходы населения и т. п. Хотя эти факторы являются общими для всех фирм из любых отраслей, если только они организуют свою деятельность на территории данной страны, стратегические реакции на изменения этих параметров могут быть различными для разных игроков рынка.

Рассмотрим, к примеру, реакцию чилийских производителей вина и других сельскохозяйственных продуктов на изменение курса национальной валюты, чилийского песо, по

отношению к доллару США. За последние несколько лет цена на медь, главную статью чилийского экспорта, выросла вчетверо, и все еще продолжает расти. Как следствие активного спроса на медь и обширных поступлений валютной выручки от экспорта чилийский песо оказался существенным образом ревальвирован по отношению к американской валюте. Если в 2003 г. обменный курс составлял 750 песо за доллар, то к середине 2008 г. – уже немногим более 500 песо за доллар. Между тем долларовые экспортные цены на сельскохозяйственную продукцию чилийского происхождения не изменились. Большинство из примерно 150 производителей вина в Чили в настоящее время едва сводят концы с концами, поскольку их издержки в долларовом выражении серьезно выросли, а отпускные цены на распространенные сорта вина (такие как Merlot или Cabernet Savignon) остались на том же уровне, что и раньше.

Во избежание дальнейших убытков следом за производителями вина стали сокращать инвестиции и другие представители аграрного сектора Чили, включая поставщиков оливкового масла и фруктов. Качество продукции сельского хозяйства Чили не ухудшилось, и рыночный спрос на нее остается таким же высоким, как и раньше. Но воздействие макроэкономических факторов, на которые не могут повлиять ни производители вина, ни упаковщики фруктов, приводит агропромышленные компании к решению о закрытии избыточных мощностей. Если производители меди благодаря устойчивому мировому спросу на продукцию добывающих отраслей могут пережить ревальвацию песо без особых потерь, реакция чилийского аграрного сектора на действие того же самого макроэкономического параметра оказывается гораздо более чувствительной. Мы видим, как учет экономических влияний в общей внешней среде ведения бизнеса приводит компании к различным стратегическим решениям, имеющим долгосрочные последствия для их конкурентной позиции и способности зарабатывать доходы на вложенные инвестиции.

2.2.3. Политико-правовой сегмент

Мы объединяем здесь рассмотрение политических и правовых воздействий на выработку и реализацию стратегии фирмы, потому что они часто имеют общее происхождение: их источниками являются законы и подзаконные акты парламентов, правительств и административных учреждений отдельных стран и территорий. Так же как и макроэкономические параметры, факторы политического сегмента общего внешнего окружения одинаково воздействуют на фирмы, принадлежащие к различным отраслям, при условии, что их деятельность подпадает под регулирование со стороны соответствующих политических инстанций. Однако стратегические реакции компаний на политические возможности и ограничения носят гораздо более субъективный характер, чем реакции на изменение макроэкономических параметров.

Это различие становится очевидным при рассмотрении недавних политико-экономических событий в Таиланде, одной из динамично развивающихся стран Юго-Восточной Азии. В результате затяжного политического кризиса с февраля 2006 г. по февраль 2008 г. в этой стране отсутствовал парламент и действовало временное правительство, назначенное военными властями. Парламентские выборы переносились несколько раз на более поздний срок. Одна из двух ведущих партий была распущена за неконституционное поведение. Несколько членов Центральной избирательной комиссии Таиланда оказались за решеткой по обвинению в коррупции. Все эти события в политическом пространстве серьезно встревожили инвесторов, но их реакция на политическую нестабильность оказалась абсолютно различной. Американская технологическая компания Seagate предпочла перенести проект строительства нового завода по выпуску компьютерных компонентов в соседнюю Малайзию, ссылаясь в том числе на политические риски осуществления долгосрочных инвестиций в Таиланде. Но японский Nissan тем не менее решил довести до конца проект строительства крупного склада для хранения и экспортной отгрузки автокомпонентов под Бангкоком.

Что лежит в основе расхождения в оценках одного и того же набора факторов политической обстановки со стороны двух упомянутых инвесторов? То, что для одной компании оказалось в стратегическом плане неприемлемым, для другой продолжает представлять долгосрочный интерес. По всей видимости, Nissan принял во внимание и другие аспекты общего внешнего окружения своей бизнес-деятельности в Таиланде. Макроэкономические параметры на тот момент представали в довольно радужном свете: профицит государственного бюджета составлял 0,5 % ВВП, золотовалютные резервы правительства позволяли немедленно погасить весь объем внешней задолженности, а годовой прирост ВВП ожидался на уровне 5,5 %. Кроме того, в потребительской экономике Таиланда и соседних стран региона наблюдался бум, не в последнюю очередь связанный с развитием розничного кредитования населения. Nissan в этой связи мог ожидать резкого увеличения продаж автомобилей по всему региону, что делало особенно актуальным поставку автозапчастей для их последующей сборки и ремонта.

Таким образом, и экономические, и политические факторы общего внешнего окружения одинаково влияют на фирмы, разворачивающие свою деятельность на территории определенных стран или регионов. Разница, однако, заключается в том, что макроэкономические воздействия представляют собой достаточно однозначные стимулы или препятствия к осуществлению стратегической деятельности, в то время как влияние политического сегмента скорее требует субъективных оценок и реакций фирм с целью модификации своих стратегий поддержания конкурентоспособности и получения увеличенных доходов на вложенный капитал.

2.2.4. Социокультурный сегмент

Этот сегмент общего внешнего окружения представляет собой совокупность коллективных норм, предпочтений, привычек и правил, которыми руководствуются потребители при покупке различной продукции, товаров и услуг. Для изучения этих норм и правил компании-производители (особенно та их часть, которая выходит со своим продуктовым предложением на глобальный рынок) обычно привлекают специалистов по коллективному поведению людей – антропологов, этнографов и социологов. В их задачу входит выявление скрытых форм коллективных предпочтений, когда соответствующий сегмент спроса еще не покрыт рыночным предложением. В тот момент, когда предпочтения того или иного сегмента потребительской массы еще не получили своего окончательного выражения, одна из компаний, вооруженная пониманием социокультурных потребностей своей целевой аудитории, может обойти конкурирующие фирмы и резко увеличить степень своего контроля над рынком. Кроме того, в мире, где потребности потенциальных покупателей становятся все более изменчивыми и капризными, а сегментация потребителей – все более тонкой, чрезвычайно полезно обладать детальным знанием о том, чего недостает покупателям, полученным к тому же из первых рук.

На протяжении нескольких лет на американском рынке соревновались между собой две крупнейшие компании по предоставлению услуг спутникового радио, XM и Sirius. XM была примерно в полтора раза больше своего конкурента по объему абонентской базы и доходам от продаж, и Sirius искал возможности сократить разрыв со своим более крупным соперником. С этой целью компания обратилась к группе этнографов, в чью задачу входило выявление скрытых предпочтений аудитории спутникового радио. Другими словами, обычные подписчики спутникового пакета радиопрограмм должны были незаметно для себя подсказать Sirius, чего еще нет на рынке радиовещательных услуг, но что они хотели бы получить и за что были бы готовы заплатить.

Команда этнографов выделила фокус-группу из примерно **40** человек и внимательно проследила их привычки в сфере развлечений – как они смотрят телевизор, как слушают радио, сплетничают или листают журналы о знаменитостях. В ходе полевых исследований

выяснилось, что абоненты испытывают одно принципиальное неудобство со спутниковым вещанием: любимые радиопрограммы, живые концерты звезд и презентация новейших альбомов идут в то время, когда слушатель не может настроиться на радиоволну (например, потому что в момент трансляции босс проводит на работе скучнейшее трехчасовое совещание). Абоненты были бы не прочь получить гибрид спутникового радиоприемника с записывающим устройством, так что любимый аудиоконтент можно было бы прослушать в более подходящих условиях (скажем, по дороге домой или в загородном доме).

В октябре 2004 г., как раз в начале сезона рождественских продаж, Sirius, воспринявший рекомендации этнографов, выпустил на рынок комбинацию ресивера и аудиоплеера S50. Новинка размером с тонкую пачку сигарет позволяла хранить в памяти до 50 часов трансляции музыки, интервью и комментариев с подписных радиоканалов, прослушивать их с помощью удобной навигации, а затем перепрограммировать устройство на новую запись, как только оно стыковалось с принимающим устройством. Поскольку Sirius не просто выпустил на рынок новое устройство, которого не было в запасе у его конкурента XM, а сделал это в соответствии со скрытыми желаниями пользователей спутникового радио, популярность новинки превзошла все ожидания. За один только рождественский сезон 2004 г. Sirius, по его словам, подписал на свой пакет спутниковых услуг больше абонентов, чем его больший по размеру конкурент XM за весь предшествующий год. Таким образом, знание скрытых, но важных параметров коллективных предпочтений в социокультурном сегменте выступает орудием получения конкурентных преимуществ и увеличения доходности от работы компании на рынке. (В середине 2008 г. два лидера рынка спутникового радиовещания, XM и Sirius, слились в единую компанию, предварительно получив согласие антимонопольных органов США.

2.2.5. Технологический сегмент

Этот сегмент общего внешнего окружения компании характеризуется технологиями общего назначения, не имеющими четко выраженной отраслевой специфики. К подобным технологическим решениям относится, в частности, применение IP-телефонии или видеоконференций для связи между подразделениями или командами глобальной компании, которые работают над общим проектом, но при этом находятся в разных городах или странах. Другими примерами подобного рода могут служить биотехнологии или технические решения, поддерживающие электронные контракты между фирмами в интернет-среде.

Два важных вопроса, которые приходится решать компаниям в процессе анализа технологического сегмента общего внешнего окружения, касаются момента перехода на альтернативные технологии и способов организации доступа к новому технологическому знанию. Любые технологии развиваются с течением времени, и новые решения часто делают используемые технологические подходы устаревшими. Это значит, что компании должны постоянно следовать за развитием технологий, применяемых в их среде ведения бизнеса, но также должны быть готовы к немедленному восприятию новых технических решений вскоре после их появления и вывода на рынок. Проблема, однако, заключается в том, чтобы не пропустить момент, когда совершенствование имеющихся технологических режимов становится бесперспективным, а овладение альтернативными технологиями – залогом выживания компании в конкурентной борьбе. Значительная часть трудностей, которые переживали в начале 2000-х гг. компании Kodak и Xerox, обусловлена медленной скоростью их перехода от аналоговых процессов в копировании и фотографии к цифровым технологиям создания, обработки и печати изображений. Вследствие отставания в скорости внедрения цифровых решений котировки акций Xerox снизились с 64 долл. за акцию в 2000 г. до 4,5 долл. в 2001-м, что поставило эту инжиниринговую корпорацию на грань банкротства. Только форсированный переход к принципиально новым техническим решениям позволил Xerox избежать этой участи и восстановить конкурентоспособность и прибыльность в своей работе.

С другой стороны, компании, готовые к восприятию инновационных технологий, должны решить, каким образом они будут получать доступ к новому знанию, навыкам и ноу-хау. Одной из альтернатив является приобретение готовых элементов знания извне (через покупку лицензий или поглощение инновационных разработчиков). Другой возможностью является создание нового знания и опыта изнутри компании, через органическое развитие и приращение понимания и основанных на нем практических умений в командах инженеров и исследователей, принадлежащих к внутрифирменным подразделениям R&D (исследований и разработок).

Ни одно из этих решений не имеет однозначных преимуществ. Покупка нового знания (иногда вместе с компанией-носителем) приводит к тому, что приобретающая компания получает доступ к новым идеям и технологиям за короткий срок и с разумными капиталовложениями. Но оборотной стороной этого процесса является незнание деталей и дополнительных возможностей, окружающих данную технологию. Являясь формальным владельцем интеллектуальных прав собственности на инновационные разработки, компания может не распознать важных и потенциально прибыльных направлений их использования, поскольку ее инженеры и менеджеры не были вовлечены с самого начала в процессы исследований, приведших к формированию нового знания. Очевидны также и трудности, возникающие в процессе передачи знаний и навыков от поглощаемой фирмы и компании покупателю: различия в профессиональной компетенции и базах знания могут приводить к потере важной информации даже при максимально четко организованном технологическом трансфере.

В то же время самостоятельное (органическое) приращение новых идей и основанных на них технологий чревато тем, что компания затратит на овладение инновациями колоссальные организационные ресурсы (включая деньги и время сотрудников), но так и не сможет коммерциализовать свои инновационные разработки. После того как фармацевтическая компания Pfizer затратила несколько лет и свыше 14 млрд долл. на лабораторные исследования, которые не привели к регистрации ни одного нового патентованного лекарства, она была вынуждена оставить курс на самостоятельную инновационную деятельность. В 2003 г. она приобрела другого участника фармацевтического рынка, компанию Pharmacia, за рекордную сумму в 60 млрд долл., в том числе для того, чтобы получить доступ к инновационным препаратам и перспективным разработкам этой фирмы.

Опыт даже самых крупных компаний, настроенных на инновации, показывает, насколько непростым может быть путь к овладению новыми технологиями, вносящими свой вклад в повышение устойчивости конкурентной позиции фирмы и увеличение ее доходности на вложенный капитал. Тем не менее, когда компаниям все же удается коммерциализовать многообещающие технологические начинания, они могут существенно увеличить эффективность своей внутренней деятельности или улучшить степень взаимодействия со своими потенциальными покупателями. Именно эти результаты и были достигнуты рядом современных компаний вследствие успешного коммерческого использования вебсайтов второго поколения (Web 2.0).

В отличие от традиционных интернет-сайтов, которые предусматривают возможность получения информации из Сети, веб-сайты второго поколения используются для организации коллективной деятельности: обмена фото или видео, устройства социальных сетей или виртуальных клубов по интересам. В некоторых случаях применение такого нестандартного инструмента, как Web 2.0, способствует также и реализации коллективных проектов внутри компаний, особенно, когда речь идет о контактах между сотрудниками, принадлежащими к различным подразделениям крупной корпорации. Так, Walt Disney использует одну из форм веб-сайтов второго поколения, wiki-сайты, для поддержания внутреннего сотрудничества в компании. Анимационный хит, выпускаемый на экраны Disney, способен поднять доходы всех ее подразделений, в том числе департаментов, занимающихся реализацией

DVD, показом мультфильма по каналам партнерских телекомпаний, изготовлением сувениров и продажей лицензий. Но совместный проект по продвижению продукции, созданной на основе популярных мультфильмов, потребовал бы слишком частого отвлечения сотрудников от своих непосредственных обязанностей. Чтобы избежать ненужных совещаний или обмена потоком электронных писем, Walt Disney пользуется wiki-сайтами с правом доступа под паролем для всех сотрудников компании, приписанных к проекту. Сайт позволяет в режиме онлайн видеть, что именно сделано в рамках совместной деятельности, что не сделано, кто за что отвечает и каковы сроки сдачи проекта. Обновление контента и размещение комментариев коллег по проекту (в режиме постов) происходит мгновенно, так что вся проектная информация оказывается в полном распоряжении любого участника. Благодаря умелому применению веб-сайта в корпоративных целях Walt Disney экономит организационные ресурсы и улучшает сопряжение между сотрудниками компании, приписанными к командным проектам. Инвестиционный банк Dresdner Kleinwort пошел в этом направлении еще дальше и использует свой wiki-сайт Socialtext не только для совместной работы служащих, но и для тренировки сотрудников, только что поступивших в банк. Видеофильм, загружаемый с веб-сайта, отвечает на многие вопросы, возникающие у принятых на работу новичков, от порядка представления документов по командировкам до организации пропуска на служебную стоянку автомобилей. Это позволяет меньше отвлекать от работы коллег или наставников, прикрепленных к новому сотруднику.

Еще одним способом применения технологии веб-сайтов второго поколения служит широкое использование в корпоративной практике блогов, то есть неформальных сайтов, с возможностью обратной связи в виде текстовых постов или видеоинформации. Корпорация Boeing, в частности, использовала блог для эффективной маркетинговой кампании в поддержку новой версии своего авиалайнера Boeing-777. Компания разместила на своем неофициальном сайте видеоматериал и техническое описание процессов тестирования и сертификации новой машины. Любой заинтересованный участник интернет-сообщества, от любителей авиации до профессиональных инженеров, мог наблюдать и обсуждать результаты испытаний и выявленные характеристики отдельных узлов и компонентов самолета. Затратив очень небольшие средства на запуск блога, Boeing получила взамен чрезвычайно заинтересованное внимание к своему новому продукту, в том числе со стороны сотрудников авиакомпаний, которые рассматривали закупку Boeing-777 как один из вариантов обновления своего самолетного парка.

2.2.6. Глобальный сегмент

Мы уже говорили о тенденциях к глобализации бизнес-пространства как одном из важных контекстных факторов, влияющих на выработку стратегических решений фирмы. Прежде всего глобализация сказывается на том, как меняется конфигурация цепочек создания ценности в мировом масштабе. Все сильнее возрастает общий объем операций в рамках глобального аутсорсинга. К тому же проявляется специализация отдельных стран и регионов на выполнении некоторых аутсорсинговых задач в глобальном масштабе. К примеру, Бангладеш сосредоточила на своей территории значительный объем операций по изготовлению одежды. Свыше 15 млн человек прямо или косвенно вовлечены в операции по выпуску готовой продукции, а также ниток, тканей и пуговиц для нее. Более половины всего производства приходится на вязаные текстильные изделия, поскольку Бангладеш располагает для них компонентами, на три четверти производимыми внутри страны. Это позволяет избежать дополнительных расходов по транспортировке и хранению, а также налогов на импорт. По той же самой причине Бангладеш оказывается менее конкурентоспособной в производстве одежды из «сшитых» видов ткани, в частности, рубашек и джинсов.

Выход на международные рынки позволяет компаниям существенно увеличить свои объемы продаж. Так, Toyota реализует половину выпускаемых ею автомобилей (около

4,5 млрд машин) за пределами Японии. McDonald's, классическая американская компания по производству и продаже фаст-фуда, зарабатывает 60 % своих доходов вне территории США. А в случае Nokia, глобальной высокотехнологичной компании финского происхождения, на долю зарубежных рынков приходится уже 98 % доходов от продаж мобильной техники.

Вместе с тем присутствие компаний в глобальной рыночной среде не означает, что они заключают контракты или реализуют товары и услуги в однородном пространстве, с одинаковыми вкусами потребителей и однотипными отношениями со своими партнерами. В пределах глобальных рынков наблюдаются важные институциональные различия, то есть особые правила, нормы, традиции и ценности, характерные для каждого отдельного региона или культурной общности. Например, в практике ведения бизнеса в Китае чрезвычайно высоко ценятся отношения *«гуаньси»,* представляющие собой практику взаимного благоприятствования и оказания друг другу услуг между отдельными предпринимателями. Без установления такого рода отношений сложно рассчитывать на долгосрочные контракты, предполагающие значительный оборот денежных средств. Такая практика разительно отличается от европейского или североамериканского способа ведения бизнеса, при котором партнер по контракту часто выбирается по результатам тендера, не предполагающего предшествующего тесного знакомства сторон.

Наконец, глобальная среда ведения бизнеса означает столь же глобальный доступ к капитальным ресурсам, необходимым для стратегического развития компании. Достаточно привести пример SABMiller, тогда еще южноафриканской пивоваренной компании, которая сумела построить глобальные конкурентные позиции посредством привлечения дешевого международную капитала через Лондонскую фондовую биржу. Этот капитал впоследствии был направлен на скупку акций приватизируемых пивных мощностей в странах Восточной Европы и Тропической Африки. Свободный переток капитала на международных финансовых рынках приводит к довольно неожиданным конфигурациям акционерной собственности. Так, британские авиационные предприятия, контролирующие крупнейшие аэропорты страны, принадлежат испанской группе Ferrovial, ведущие коммунальные фирмы Великобритании находятся в собственности французских и германских инфраструктурных групп, а гордость национального автомобилестроения Rover был куплен китайскими предпринимателями. При отсутствии барьеров для инвестирования в глобальной бизнес-среде капитал компании принадлежит тому, кто способен извлечь из него наивысшую доходность при сохранении конкурентных позиций фирмы в долгосрочном периоде.

2.3. Анализ отраслевой среды современной компании

После того как компания в рамках стратегического планирования своих действий завершает рассмотрение факторов общего внешнего окружения, она переходит к анализу отраслевой среды своей деятельности, то есть набора параметров, воздействующих только на фирмы, принадлежащие к определенной отрасли. Этот вид анализа удобно вести, руководствуясь известной схемой пяти рыночных сил конкуренции, предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером. Под пятью факторами, определяющими конфигурацию отраслевой среды, данная модель подразумевает *угрозу новых входов в отрасль, рыночную власть поставщиков, рыночную власть потребителей* продукции компании, *угрозу замещающих продуктов* или технологий, а также *интенсивность конкурентного соперничества* в отрасли. Ниже мы рассмотрим действие этих параметров отраслевой среды более подробно.

2.3.1. Угроза новых входов в отрасль

Угроза того, что новые фирмы войдут в отрасль, где уже укоренилась данная компания, является тем более высокой, чем ниже *барьеры входа* для новых игроков и чем менее интен-

сивной является ожидаемая *ответная реакция* со стороны фирм – старожилов отрасли. Под барьерами входа подразумеваются препятствия любого рода, которые создают трудности для новых фирм при вхождении в перспективный сегмент рынка. Из-за наличия барьеров новички не могут быстро набрать значительные объемы производства и продаж, которые гарантировали бы им необходимые денежные средства для расширения своей отраслевой позиции. Отсутствие у них конкурентных преимуществ в силу относительно высоких издержек выпуска делает новые фирмы уязвимыми для ценовых войн, что приводит к продолжающемуся доминированию укоренившихся в отрасли компаний и возрастающей отдаче на вложенный ими капитал.

Барьеры входа могут иметь разную природу. К ним, в частности, относится эффект *экономии от масштаба,* когда компании-старожилы могут позволить себе поддерживать более низкие цены на свою продукцию из-за меньших удельных затрат или пониженных цен на входящие материалы и компоненты, закупаемые в массовом порядке, а фирме-новичку такие объемы производства и, следовательно, столь же низкие издержки и цены оказываются недоступными. *Дифференциация продуктов* приводит к тому, что хорошо различимые бренды установившихся компаний позволяют им устанавливать премию к цене своих товаров и услуг, в то время как новые производители с никому не известными именами вынуждены соглашаться на более скромные цены реализации, чтобы завоевать интерес и лояльность со стороны покупателей, а это, в свою очередь, приводит к снижению прибыльности и нехватке средств для масштабного инвестирования в отрасль. *Требования к капиталу* порождают мощный входной барьер для новых игроков в таких отраслях, как авиационные перевозки или выплавка первичного алюминия: даже очень маленькая авиакомпания прежде чем начать летать и зарабатывать деньги, должна собрать средства для покупки или лизинга самолетов, оплаты их наземной стоянки и авиаобслуживания, приобретения топлива, а также для получения разрешений на взлет и посадку в определенных аэропортах. *Издержки переключения* контрактов могут приводить к тому, что новому поставщику будет очень трудно добиться значительных объемов закупок материалов или компонентов со стороны крупного партнера, так как тот может не доверять техническому опыту или финансовой устойчивости фирмы-новичка и будет опасаться потерять из-за этого время или деньги. Недостаточный *доступ к каналам дистрибуции* не позволяет новой фирме продавать крупные объемы своей продукции, даже если она производит товары и услуги в значительном количестве и с минимальными удельными издержками, в то время как *экономия затрат, не связанная с масштабом,* помогает укоренившимся компаниям более эффективно выпускать свою продукцию из-за имеющихся у них исключительных технологий, патентов, опыта и ноу-хау. Наконец, *политика властей* может прямо противодействовать входу новых компаний в определенные отрасли, например в тех случаях, когда власти ограничивают выдачу лицензий на занятие определенным видом деятельности на подконтрольной им территории (такси в Нью-Йорке или в Париже).

Кроме того, если фирма-новичок имеет основания полагать, что укоренившаяся в отрасли компания с высокой вероятностью и очень энергично отреагирует на ее вхождение в данный сегмент рынка, она не будет активно стремиться к тому, чтобы потеснить позиции компаний-старожилов. При этом новый игрок в отрасли может представить свой вход на рынок как нишевый, стремящийся покрыть лишь некоторый небольшой участок рынка, которым укоренившиеся компании до сих пор пренебрегали. В этом случае у компании-новичка появляется реальный шанс избежать активных ответных действий со стороны укоренившихся фирм. Так, в 1980-е гг. Honda, входившая на американский рынок мотоциклов, первоначально объявила о своем желании поставлять в США только мотоциклы небольшого размера. Тогдашний лидер рынка американский производитель Harley-Davidson не увидел в этом угрозы для своих позиций, поскольку счел, что Honda будет обслуживать

маленькие и специализированные ниши, в то время как массовый спрос на большие хромированные машины будет и дальше удовлетворяться за счет продукции Harley-Davidson. Впоследствии американская компания пожалела о своем недальновидном расчете, потому что Honda, набрав опыт в продвижении небольших мотоциклов, создав дилерскую сеть и заработав узнаваемый бренд, распространила свою деятельность и на остальные сегменты мотоциклетного рынка, существенно потеснив позиции своего соперника. Благодаря тому что вход японской компании на перспективный рынок был представлен в качестве нишевого, ей удалось избежать упреждающих ответных реакций со стороны Harley-Davidson.

Хорошим примером того, как компания, нацеленная на завоевание современного рынка, может успешно преодолеть барьеры входа, служит история коммерческого успеха британских пылесосов Dyson. Казалось бы, на мировом рынке пылесосов, поделенном между жестко конкурирующими между собой концернами, от Siemens и Philips до Electrolux и Samsung, нет и не может быть места для регионального производителя, не располагающего финансовыми и маркетинговыми возможностями глобальных гигантов индустрии. Тем не менее британский инженер и изобретатель Джеймс Дайсон доказал, что вход на подобный гиперконкурентный рынок все же возможен. Для этого, однако, нужно было продемонстрировать сочетание технологии и дизайна, многократно превосходящее стандартные рыночные образцы, и череду инновационных решений, недоступных другим участникам рынка.

Экспериментируя с новой технологией сбора загрязнений, основанной на вращательном эффекте (а не на традиционном создании разрежения во всасывающей трубке), и с футуристическим дизайном своих пылесосов, Дайсон сумел добиться серьезного интереса к своим разработкам, вначале в Великобритании и Японии, а затем и в других странах. За несколько лет, прошедших с момента выхода пылесосов Dyson на американский рынок, у этой техники появились культовые поклонники, а сами пылесосы стали героями очередных серий в сериалах Will and Grace и The Friends. В 2004 г. продажи пылесосов Dyson в США выросли вчетверо по сравнению с 2002 г., что увеличило общий доход компании до уровня свыше 1,2 млрд долл. На сегодня пылесосы Dyson продаются в 40 странах мира, включая Россию, по ценам до 700 долл. и выше. В полном соответствии с современными тенденциями производство пылесосов переведено в Малайзию, где располагаются все основные поставщики компонентов для сборки и где общие издержки удается поддерживать на уровне втрое меньшем, чем в Великобритании. На британской территории, тем не менее, располагается исследовательский центр Dyson в области инженерии и дизайна, обеспечивающий дальнейшее распространение конкурентных преимуществ техники Джеймса Дайсона на рынки, которые все еще заняты продукцией транснациональных корпораций.

2.3.2. Рыночная власть поставщиков

Рыночная власть поставщиков материалов, оборудования, компонентов и полуфабрикатов обычно проявляет себя через возможность навязывать своим отраслевым покупателям выгодные для себя ценовые и неценовые условия контрактов, что приводит, в частности, к уменьшению прибыли, остающейся в распоряжении потребителей. Для того чтобы поставщики имели возможность проявлять свою рыночную власть, должны соблюдаться одно или несколько из следующих условий:

а) на рынке доминируют несколько крупных поставщиков;

б) продукты-заменители оказываются недоступными;

в) продукция поставщиков является критически важной для успеха компаний-покупателей;

г) высоки издержки переключения покупателей на альтернативные источники материалов и компонентов;

д) существует реальная угроза интеграции поставщика вперед, в отрасль компании-покупателя.

На последнем обстоятельстве следует остановиться подробнее. Любой поставщик сырьевых товаров или компонентов для сборки заинтересован в том, чтобы продвинуться дальше по цепочке добавления ценности и контролировать больший поток доходов. Если он добавляет соответствующие операции более высоких переделов в структуру своего производства или самостоятельно реализует произведенную им продукцию, в таких случаях говорят об интеграции вперед, подразумевая, что новые границы фирмы-поставщика охватывают более широкий круг производственных или сбытовых действий. При этом вчерашний поставщик компонентов и полуфабрикатов начинает конкурировать со своим бывшим заказчиком, напрямую вторгаясь в его сферу интересов, и тем самым увеличивает свою рыночную власть.

Подобные процессы характеризовали в свое время становление нового производителя ноутбуков, десктопов и других видов компьютерной техники – тайваньской компании Acer. В течение длительного периода Acer являлась поставщиком матриц, клавиатур и других компонентов для последующей сборки ноутбуков, выпускавшихся на рынок под маркой компаний-заказчиков, таких как IBM или Toshiba. Но руководство Acer понимало, что компания теряет значительную часть добавленной ценности, соглашаясь на роль OEM (поставщика оригинальных компонентов). Для того чтобы выступить на рынке в качестве самостоятельного производителя готовой компьютерной техники, компании Acer не хватало опыта и навыков в дистрибуции, маркетинге и брендинге персональных компьютеров. Как только Acer овладела этими умениями, она тут же превратилась в прямого конкурента своих вчерашних заказчиков. Более того, новый производитель компьютеров сумел одержать верх в этой конкурентной гонке: в глобальном масштабе Acer является игроком № 3 по продажам компьютерной техники, уступая только HP и Dell. На европейском континенте эта компания тайваньского происхождения является лидером в области продаж ноутбуков. Все это свидетельствует о растущей рыночной власти Acer, превратившейся из поставщика компонентов в корпорацию, производящую и реализующую на мировом рынке широкую номенклатуру готовой продукции под своим брендом.

Напротив, когда компания перестает предпринимать усилия по интеграции вперед, в сферу реализации производимой ею продукции, она существенно ослабляет свою рыночную власть. Процессы такого рода наблюдаются, в частности, в индустрии добычи и торговли сырыми алмазами. До 1990-х гг. оба направления деятельности в алмазной отрасли были практически монополизированы южноафриканской компанией De Beers, которая контролировала 80 % мировой торговли неограненными камнями, хотя добывала всего 45 % от их общего количества. Подобная степень влияния на отрасль становилась возможной благодаря активным операциям на открытом рынке, проводившимися Центральной сбытовой организацией, оптовым торговым подразделением De Beers, которое располагалось в Лондоне и устанавливало непосредственные отношения с первичными дилерами. Эти дилеры были вынуждены соглашаться на нерыночные условия контрактов с компанией, по которым им запрещалось изменять состав подобранных для них наборов камней или торговаться по поводу их цены. Взамен им предоставлялся привилегированный статус первоочередных покупателей алмазов для их последующей перепродажи с целью огранки.

Вследствие активных действий по интеграции в сферу торговли необработанными алмазами De Beers демонстрировала значительный объем рыночной власти, сосредоточенный в ее руках. Но подобная стратегия деятельности De Beers вызвала противодействие антимонопольных органов Евросоюза и США. В результате давления с их стороны южноафриканская компания постепенно отказалась от практики интервенций на открытом рынке, а ее доля в оптовой торговле необработанными камнями (45 %) приблизилась к доле компании в операциях по добыче алмазов (40 %). В рамках дальнейшей демонополизации рынка с 2009 г. De Beers также перестал выкупать алмазную продукцию российской компании

«Алроса», чем еще сильнее ослабил свою рыночную власть. Оборотной стороной этого процесса является улучшение основных финансово-экономических показателей деятельности De Beers, которая теперь не содержит за свой счет огромные буферные запасы необработанных алмазов, призванные регулировать цены в случае конъюнктурных подъемов и спадов рынка, и тем самым увеличивает доходность от использования своего капитала.

2.3.3. Рыночная власть потребителей

В свою очередь потребители также могут проявлять свою рыночную власть, навязывая компаниям-поставщикам не столь выгодные для них условия заключения контрактов. Покупатели обычно преуспевают в торге за низкие цены при более высоком качестве поставляемых материалов и компонентов, когда:

а) они приобретают значительную долю общего отраслевого выпуска продукции;

б) продажи данному покупателю обеспечивают существенную часть годовых доходов фирмы-продавца;

в) издержки переключения контрактов со стороны покупателей невелики;

г) существует реальная угроза интеграции покупателя назад, в отрасль компании-продавца.

Интеграция назад, в область производства сырья и компонентов для собственных нужд компании, происходит не так часто, как интеграция вперед. Это обусловлено развитием сырьевых рынков и аутсорсинговых цепочек производства на заказ: для производителей мебели нет смысла владеть собственными участками леса, поскольку нужные им пиломатериалы любого сорта и в любом количестве могут быть поставлены на указанные ими склады по текущей биржевой цене. Все же в некоторых случаях интеграция назад имеет смысл, чтобы предотвратить нежелательные проявления рыночной власти со стороны поставщиков.

Одним из примеров подобного рода является отрасль по выплавке первичного алюминия, использующая в качестве сырья бокситную руду. Экономические и технологические параметры алюминиевых производств в очень сильной степени зависят от состава используемой руды. Зная это, независимые поставщики бокситов могли бы использовать свою рыночную власть для того, чтобы добиваться более выгодных условий поставки сырья, угрожая в противном случае еще более затратным процессом перенастройки производства на другой состав бокситной руды. В силу этих причин производители алюминия предпочитают полное или частичное владение собственностью компаний-поставщиков: Alcoa напрямую контролирует два бокситных месторождения в Австралии, а «Российский алюминий» владеет рудниками в Гайане и Гвинее.

2.3.4. Угроза замещающих продуктов

Если более совершенный продукт или технология поступает на рынок, конкурентные позиции фирм, выпускающих устаревшие продуктовые версии или использующих менее эффективные технологии, оказываются под угрозой. Например, в настоящее время Sony и Samsung являются глобальными лидерами по выпуску телевизоров с плоским экраном, как правило, использующих жидкокристаллические дисплеи. Это, однако, не единственная технология, которая может быть задействована при создании плоского телевизионного приемника, воспроизводящего высококачественное изображение. Начиная с 1986 г. японская компания Canon в сотрудничестве с фирмой Toshiba разрабатывала альтернативную технологию производства ТВ-дисплеев, получившую название SED. Классические телевизионные кинескопы использовали для получения изображения поток электронов, управляемый магнитными пушками и бомбардирующий покрытый фосфором экран. Технология SED является дальним родственником кинескопов и представляет собой совокупность микроскопических электронных трубок с попиксельной бомбардировкой телевизионного экрана. За счет малого размера трубок оказывается возможным выпуск телевизоров с плоским экраном. В то же

время качество SED-изображения превосходит картинку на ЖК-экране по яркости и контрастности.

Canon, затративший на коммерциализацию технологии SED 1,8 млрд долл., в конечном счете выкупил долю Toshiba в их совместном предприятии и приготовился к массовому производству SED-телевизоров в мировом масштабе. Целью компании Canon являлась продажа телевизоров на основе технологии SED примерно по той же цене, что и аналогичные по размеру диагонали телевизоры с ЖК- и плазменными дисплеями. За счет лучшего качества телевизионного изображения, различимого при первом же взгляде на экран, Canon рассчитывал захватить по крайней мере 20 % мирового рынка плоских телевизоров к 2010 г. Однако при реализации этих замыслов возникли препятствия, которые Canon не мог предусмотреть заранее. Благодаря падению цен на стандартные комплектующие, в том числе матрицы для экранов, ЖК-телевизоры по всему миру стали дешеветь со скоростью 20–40 % в год. Издержки, связанные с новой технологией SED, не могли понижаться такими же темпами, и компании Canon пришлось на время отложить свои планы по завоеванию глобального рынка телевизоров с плоским экраном. Все же угроза замещающей SED-технологии с лучшими характеристиками телевизионного изображения остается вполне реальной, и Samsung и другие лидеры рынка должны будут предпринять ответные действия для защиты своих доминирующих позиций в отрасли.

2.3.5. Интенсивность конкурентного соперничества в отрасли

Этот параметр отраслевого внешнего окружения компании показывает, насколько активно фирмы, находящиеся в границах определенной индустрии или рыночного сегмента, пытаются защитить свои конкурентные преимущества или вытеснить соперников с занимаемых ими позиций. На интенсивность конкурентного соперничества влияет ряд факторов, наиболее важные из которых перечислены ниже.

1. *Конкуренция равных возможностей,* приводящая к тому, что две и более компании, принадлежащие к одной отрасли, могут производить товары или услуги с одинаковым набором полезных характеристик и с одним и тем же уровнем издержек. Например, после недавней реструктуризации, выразившейся в сокращении 10 тыс. рабочих мест и продаже шести заводов, европейский концерн Airbus достиг примерно равной экономической эффективности по сравнению со своим конкурентом, американской корпорацией Boeing. Оба производителя проектируют и собирают самолеты в одних и тех же классах, предлагают свою продукцию по близким ценам и делят между собой рынок спроса авиакомпаний на новые пассажирские лайнеры. Поскольку объем заказов авиаперевозчиков ограничен и обе компании, Airbus и Boeing, могут удовлетворить их спрос одинаково хорошо, равные возможности конкурентов открывают дорогу к возрастающей интенсивности их соперничества на всех основных географических рынках.

2. *Высокие постоянные издержки,* характерные, например, для автомобилестроения, также приводят к более агрессивному соперничеству основных производителей в отрасли. Автомобильные концерны вынуждены нести затраты, связанные с дизайном новых моделей, инженерными исследованиями и разработками, закупкой и хранением компонентов для сборки и готовой продукции. С целью минимизации удельных издержек в расчете на один автомобиль все эти затраты должны быть разделены на максимальный объем выпуска автомашин, что заставляет производителей наращивать обороты своих конвейеров. Но поскольку эта же логика движет усилиями всех остальных автомобильных концернов, в результате каждый из них оказывает интенсивное конкурентное давление на и без того насыщенный и в значительной мере стагнирующий рынок продаж новых автомобилей.

3. *Высокие стратегические ставки,* наблюдаемые, к примеру, на рынке бытовых электронных и электрических приборов, приводят к переполнению отдельных сегментов этого рынка однотипными моделями, интенсивно конкурирующими между собой за место на пол-

ках розничных магазинов и за интерес потребителей. Вместе с тем ни один из производителей бытовых приборов, от пылесосов и СВЧ-печей до миксеров и тостеров, не готов ослабить свои усилия по завоеванию рынка, так как отступление в одном из сегментов может привести к потере лояльности покупателей и сдаче конкурентных позиций на всех остальных участках деятельности. Чтобы избежать проигрыша в рыночном соперничестве с высокими ставками, мировые компании по производству бытовой техники продолжают развивать наступление на позиции друг друга, тем самым увеличивая интенсивность своего соперничества по широкому кругу товарных позиций.

4. *Медленный рост в отрасли* может приводить к возрастающему соперничеству игроков за контроль над сжимающимся рынком. В частности, в периоды спада или стагнации на рынке пассажирских авиаперевозок возрастает интенсивность конкурентной борьбы между авиакомпаниями, обслуживающими один и тот же маршрут, которая выражается в дополнительных скидках и программах лояльности для клиентов.

5. *Недостаток дифференциации,* характерный, к примеру, для рынка персональных компьютеров, ведет к острой конкуренции между производителями однотипной техники, борющихся за интерес и платежеспособный спрос розничных покупателей. Многие потребители не испытывают лояльности к какому-то определенному бренду и не делают существенных различий между соперничающими марками, при условии, что компьютеры (десктопы или ноутбуки) удовлетворяют их базовым характеристикам спроса. На выбор в пользу одного из производителей (например, Lenovo, HP или Acer) могут влиять такие второстепенные факторы, как дополнительные скидки, предоставляемые по согласованию с ритейлером, рекомендации продавца-консультанта и даже расположение техники в магазине.

6. *Высокие барьеры выхода* производителей из определенной отрасли могут быть обусловлены специфическими инвестициями в активы, не дающими должной отдачи за пределами данной индустрии, а также политическими ограничениями или профсоюзными соглашениями. Автомобильные заводы практически не могут быть перепрофилированы на выпуск альтернативной продукции, а профсоюзы работников сборочных производств известны своим негативным отношением к планам реструктуризации автомобильных концернов. Все это приводит к тому, что автопроизводители сбрасывают избыточные мощности в отрасли гораздо медленнее, чем необходимо, и, выпуская автомобили, которые не находят спроса, продолжают оказывать значительное конкурентное давление на и без того перегруженный рынок.

2.4. Анализ конкурентной среды современных фирм

Последний по счету слой внешнего окружения компании, ее конкурентная среда, находится ближе всего к границам фирмы, выстраивающей оптимальную стратегию своего рыночного присутствия. Конкурентное внешнее окружение слагается из ожидаемых и уже наблюдаемых действий и реакций каждого из значимых соперников данной компании, включая лидеров рынка и ближайших конкурентов по своему положению в отрасли.

Хотя анализ процессов и тенденций, происходящих в конкурентной среде, не имеет такой степени формализации, как схема PESTEL для общего окружения фирмы или модель пяти сил рыночной конкуренции Портера для ее отраслевого окружения, в общем случае, компания, выстраивающая стратегию конкурентных действий, пытается найти ответы на следующие вопросы:

а) что движет ее конкурентами и каковы их будущие цели;

б) что делают и что могут сделать конкурирующие фирмы в рамках реализации своей текущей стратегии;

в) что конкуренты думают по поводу ситуации в отрасли;

г) в чем заключаются сильные и слабые стороны, способности и ключевые компетенции конкурирующих фирм.

Ответы на эти вопросы, по необходимости, являются проекциями действий конкурентов: ни один из рыночных соперников компании не будет раскрывать перед ней свои замыслы, способности и стратегические ходы, которые собирается предпринять в ближайшем будущем. Тем не менее грамотный анализ конкурентной среды компании позволяет ей спланировать стратегические ходы, принимающие в расчет возможности и ограничения, которые возникают вследствие ожидаемых действий со стороны основных соперников в отрасли.

Четко проведенный анализ сильных и слабых сторон, а также возможных действий крупнейшей американской сети по продаже товаров для дома, стройки и ремонта Home Depot привел ее основного конкурента, компанию Lowe's к решению сосредоточиться на эксклюзивных интерьерных решениях, предметах дизайна и дорогостоящих встроенных кухнях. Помимо того, что все эти позиции дают высокие показатели маржинальной прибыли, они еще и представляют собой быстро растущие сегменты рынка домашних товаров (до 27 % в г.). Акцент на продвижение продукции, рассчитанной на покупателей с высоким доходом, а также первоклассный сервис и позитивная реакция потребителей, позволили Lowe's значительно опередить своего соперника по темпам роста продаж и доходов в расчете на одну акцию. За период с 2000 по 2007 г. акции Lowe's поднялись в цене более чем на 200 %, в то время как больший по размерам конкурент Home Depot продемонстрировал снижение курса своих акций на 6 %.

Вопросы для повторения

1. В чем заключается различие между общими и отраслевыми факторами внешнего окружения компании?

2. Почему современные компании должны уделять особое внимание изучению демографических и глобальных факторов в своей внешней среде?

3. Перечислите сегменты, которые формируют отраслевое окружение компании.

4. Какие параметры влияют на интенсивность конкуренции в отраслевой среде ведения бизнеса?

5. С какой целью компания анализирует факторы своего конкурентного окружения во внешней среде?

Глава 3. Анализ внутренней среды современных компаний

3.1. Понимание особенностей внутренней среды фирмы

Параллельно с проведением анализа внешнего окружения в трех его основных измерениях – общем, отраслевом и конкурентном, фирмы, вырабатывающие и реализующие свою стратегию, должны также всесторонне изучить характеристики своей внутренней среды. Результатом этой части стратегического анализа должно явиться четкое понимание того, каким образом ресурсы, способности и ключевые компетенции фирмы вносят вклад в поддержание ее долгосрочной конкурентоспособности и получение доходности на вложенный капитал на уровне выше среднего по рынку или по отрасли.

В качестве примера подобного рода анализа рассмотрим некоторые элементы внутренней среды компании Caterpillar, выпускающей оборудование для производства горных, строительных и дорожных работ. Эта корпорация демонстрирует впечатляющие показатели роста: за один только 2005 г. ее доходы от продаж увеличились на 20 %, а прибыль – на 40 %. Определенную роль в положительной динамике ее развития играет подъем в горнорудной индустрии, который отражает растущий мировой спрос на сырьевые товары. Но гораздо большее значение для результатов деятельности компании, чем оживление на рынке горной техники, имеют ее исключительные ресурсы, способности и компетенции, образующие основу конкурентной позиции Caterpillar.

Одним из основных материальных ресурсов, используемых Caterpillar для достижения своих стратегических целей, служит глобальная сеть дилеров, в совокупности насчитывающая около 200 фирм и дающая работу почти 100 тыс. сотрудников. Эти дилерские структуры связаны с Caterpillar долгосрочными соглашениями, которые предусматривают широкие территории для эксклюзивных продаж в обмен на обязательство обслуживать технику и поставлять для нее запасные части. Техника о которой идет речь, часто находится в эксплуатации круглые сутки без выходных, поэтому вопрос о срочном направлении ремонтных бригад или замене вышедших из строя агрегатов приобретает особую важность. Caterpillar делает все возможное для поддержания отношений сотрудничества с дилерами, даже ценой собственных финансовых потерь. В середине 1980-х гг. на американском рынке у Caterpillar появился конкурент, японская машиностроительная корпорация Komatsu. Она готова была поставлять технику тех же характеристик, что у Caterpillar, но по ценам на 25 % ниже. Чтобы избежать оттока дилеров, Caterpillar, в свою очередь, уменьшил отпускные цены на свою продукцию до более низкого уровня, чем у Komatsu, то есть продавал технику себе в убыток, обеспечивая при этом неизменную доходность для своей дилерской сети. Ценой расходования очень значительной суммы (примерно 700 млн долл.) Caterpillar все же добился поставленной цели: Komatsu так и не удалось создать на территории США серьезных рыночных позиций.

Примером активного применения способностей компании, вырабатываемых на основе сочетания материальных и нематериальных ресурсов, могут служить способности Caterpillar по технологическому обновлению производства, включая роботизацию и автоматизацию заводов по сборке дорожной и горной техники. Бульдозеры, которые раньше собирались за 3 дня, теперь сходят с заводских конвейеров всего за 1 день. Это приводит к уменьшению издержек, связанных с хранением комплектующих, и общему понижению цен на готовую продукцию. Сами конвейерные линии также претерпели существенные изменения:

заводы Caterpillar перешли на ту же самую технологию кластерной сборки, что и их японские конкуренты. Организация производства грейдеров или экскаваторов в режиме роботизированных кластеров на бразильских заводах Caterpillar позволила удесятерить прибыль в расчете на одного работника. Отражением технологической активности компании явилось несколько тысяч патентов, полученных американскими машиностроителями, притом что отрасль, в которой работает Caterpillar, не относится к числу инновационных.

Ключевые компетенции компании, также вносящие вклад в укрепление ее конкурентных позиций, проявляются в возможности создания таких видов техники, которые пока остаются недоступными для конкурентов. Одной из таких разработок явился грейдер, который не требует участия оператора при подъеме и опускании ковша в процессе дорожных или горных работ. Машина сама позиционирует себя по спутниковому сигналу, бортовой компьютер считывает с микрочипа карту нужного участка местности, а затем направляет ковш для оптимизации усилий по вскрытию породы. Усовершенствованная версия такого грейдера будет также иметь дистанционное рулевое управление, чтобы совсем избежать участия человека в трудоемких и дорогостоящих операциях управления на стройках и рудниках.

Обладая уникальными ресурсами, способностями и ключевыми компетенциями, а также эффективно сочетая и используя их в борьбе за укрепление своих рыночных позиций, Caterpillar успешно реализует задачи стратегического менеджмента, демонстрируя как превосходство над остальными соперниками в отрасли, которые пока не могут повторить его технических достижений, так и привлекательные для инвесторов показатели текущей финансовой деятельности.

3.2. Внутренняя среда фирмы и ее конкурентное превосходство

Определенные комбинации ресурсов, способностей и компетенций, которыми владеет компания, способны вносить решающий вклад в построение ее долгосрочных конкурентных позиций. В общем случае мы можем заключить, что фирмы достигают стратегического превосходства, когда они приобретают, объединяют и эффективно используют уникальные ключевые компетенции, чтобы воспользоваться возможностями, открывающимися во внешней среде.

При этом нельзя ожидать, что накопленные фирмой ценные ресурсы или способности с течением времени не станут доступны ее конкурентам. Например, технологические или человеческие ресурсы, которые какое-то время могут находиться в исключительной собственности компании, постепенно становятся достоянием других фирм, конкурирующих в отрасли или в определенном рыночном сегменте, благодаря диффузии инноваций, процессам обучения и текучести персонала. То же самое может быть сказано о способностях фирмы: имитация или заимствование приводят к тому, что рыночные соперники раньше или позже обучаются тем же возможностям по комбинированному использованию ресурсов, что и лидер отрасли. Поэтому каждая фирма, выстраивающая стратегию своего долгосрочного рыночного присутствия, должна четко понимать, что любые конкурентные преимущества, основанные на эффективном сочетании ее ресурсов, способностей и компетенций, гарантированы ей лишь на ограниченный срок. Со временем любая стратегия создания ценности, основанная на использовании элементов внутренней среды фирмы, может быть скопирована конкурентами. Следовательно, фирма в процессе формулирования и реализации своей стратегии должна постоянно решать двойную задачу поддержания достигнутых ключевых компетенций при одновременном развитии новых, действуя на опережение своих соперников.

Такой подход к формированию сильных внутренних сторон в деятельности фирмы предполагает периодическое изменение и переоценку ее традиционных ресурсов и способностей в соответствии с меняющимися характеристиками внешнего окружения. Если же

фирма оставляет неизменными ключевые элементы своей внутренней среды, несмотря на сдвиги в предпочтениях ее потребителей или возникающие во внешней среде технологические и маркетинговые инновации, она рискует утратить свои лидирующие позиции, как это произошло в недавнем прошлом с компанией по выпуску модной одежды Gap.

Проблемы, которые Gap испытывает на рынке, характеризуются снижающимися доходами от продаж и низкой рентабельностью, составляющей менее половины от среднеотраслевой величины. Продажи компании, выпускающей модную повседневную одежду под одноименной маркой, а также под брендами Old Navy и Banana Republic, страдают от медлительности производственного цикла и растущих цен. По крайней мере часть негативных тенденций в деятельности компании непосредственно связана с тем, что набор ресурсов и способностей фирмы больше не отвечает потребностям рынка. К 2006 г. от момента создания коллекций до их поступления в торговую сеть проходило до 9 месяцев, что являлось недопустимо медленным показателем в условиях конкуренции с Zara, H&M и другими представителями направления «быстрой моды». Даже попытки Gap сэкономить расходы за счет упрощения цепочки поставок материалов и компонентов для выпускаемой одежды обернулись неудачей. Так, решение 2003 г. об объединении закупок джинсовой ткани для всех трех брендов компании привело к стандартизации дизайна одежды, продаваемой под марками Gap, Banana Republic и Old Navy. Одинаковая плотность, фактура и цвет материала, а также значительные объемы долгосрочных контрактов, заключенных Gap, сдерживали фантазию дизайнеров и их стремление следовать новейшим модным тенденциям, а также делали различные марки фирмы практически неразличимыми между собой. Вместо ожидаемой экономии от масштаба инициатива руководства фирмы по объединению поставок материальных ресурсов привела к сокращению продаж одежды в розничной сети, что в конечном счете заставило Gap отказаться от неудачной идеи. Теперь в рамках реструктуризации управления ресурсами и способностями Gap предстоит пересмотреть дизайн своих изделий, пригласив на работу креативных специалистов с новым видением бренда, а также закрыть значительную часть неприбыльных магазинов и ускорить вывод новых коллекций на рынок.

На примере Gap, одного из лидеров глобальной розничной торговли модной одеждой, мы видим, что ресурсы, способности и ключевые компетенции компании вносят решающий вклад в процессы формирования ценности во внутренней среде ее деятельности. **Ценность** измеряется особыми характеристиками и свойствами продукта, за которые готовы платить потребители. Фирмы создают ценность посредством новаторского объединения и управления своими ресурсами и способностями, что помогает им воспользоваться определенными возможностями, открывающимися во внешней среде. В то же время компании, которые не способны управлять своими ключевыми компетенциями, чтобы создавать ценность для потребителей, сталкиваются с негативными последствиями своей деятельности: покупатели теряют интерес к их продукции, инвесторы не спешат вкладывать капитал в их развитие, а поставщики и дистрибьюторы испытывают возрастающее нежелание иметь дело с неперспективным партнером.

Компания, которая в течение долгого времени создавала ценность на основе использования уникальных сочетаний своих ресурсов и способностей, может тем не менее утратить конкурентоспособные позиции в отрасли, если компоненты ее внутренней среды перестанут адекватно отражать изменения во внешнем окружении фирмы. В этом случае компании предстоит сложный период восстановления своих возможностей по созданию ценности для потребителей и акционеров. Именно такой путь проделала в недавнем прошлом знаменитая датская компания по выпуску сборных игровых конструкторов для детей Lego. Начиная с 1990-х гг. ее традиционные тематические игры стали все больше отдаляться от сознания современных детей, воспитанных на видео- и компьютерных играх, смартфонах, анимационных сериалах и блокбастерах в кино. Хотя основные ресурсы (например, квали-

фицированные и изобретательные инженеры и техники) и способности компании к запуску все новых сборных конструкторов оставались на том же высоком уровне, что и прежде, способ их комбинирования (то есть сюжеты игр, выпускаемых на рынок) перестал создавать ценность для юных покупателей и их родителей. Lego предпринимала множество усилий, чтобы идти в ногу со временем, от производства собственных видеоигр до выпуска детской одежды и устройства тематических парков Legoland. Но ничто не помогало фирме вновь войти в соприкосновение с изменившимися предпочтениями ее потребителей. К тому же нехватка компетенций в новых областях деятельности приводила к тому, что фирма теряла на своем присутствии в мировом развлекательном пространстве сотни миллионов долларов ежегодно.

В середине 2000-х гг. семья Кристиансен, владеющая контрольным пакетом Lego, пригласила на пост исполнительного директора компании Йенса Кнудсторпа, ранее работавшего в консалтинговой компании McKinsey. Кнудсторп решительно принялся за восстановление способностей компании создавать ценность для ее основных клиентов – детей, родившихся на рубеже нового столетия. Lego радикально обновила свой продуктовый ряд, выпустив на рынок сборные конструкторы по мотивам популярных комиксов («Бэтмен»), фильмов («Звездные войны»), спортивных развлечений (гонки «Формула-1») и анимационных сериалов (Губка Боб Квадратные Штаны). Более активные сюжеты, основанные на соперничестве, войне и агрессии, вновь привлекли к Lego интерес со стороны мальчиков. Продажа непрофильных активов (в том числе развлекательных парков Legoland) помогла улучшить финансовую ситуацию в компании. В рамках нового подхода к использованию ресурсов компании было сокращено 2000 рабочих мест в Дании (они были переведены в менее дорогие страны, включая Чехию и Сингапур), а время разработки новых игр было сокращено с 24 месяцев до 12. В результате Lego снова научилась создавать ценность для своих покупателей (и собственников) в условиях изменившейся внешней среды: рекомбинирование ресурсов и способностей фирмы привело к тому, что уже в 2005 г. она зафиксировала 87 млн долл. чистой прибыли, при 300 млн долл. убытков, полученных в 2004 г.

Разумеется, вклад элементов внутренней среды фирмы в процессы создания ценности может, как в предыдущем случае, явным образом выражаться в улучшении текущих показателей финансовой деятельности. Но если мы будем судить об успешности создания и управления уникальными комбинациями ресурсов, способностей и компетенций фирмы только по тому, сколько денег это принесет компании в краткосрочном периоде (например, за квартал или за финансовый год), мы рискуем совершить часто повторяемую ошибку в стратегическом анализе, называемую *финансовой близорукостью*. Проблема состоит в том, что многие улучшения или радикальные прорывы в создании и последующем применении ценных ресурсов и способностей фирмы не имеют немедленного воздействия на курс ее акций, объем прибыли или показатели доходности на вложенный капитал. Больше того, на первых порах после внедрения важной инновации во внутренней среде деятельности фирмы может даже происходить ухудшение ее базовых финансовых показателей (например, когда финансирование инновационного проекта осуществляется из прибыли компании). Но эти нововведения могут быть абсолютно необходимы для обеспечения конкурентоспособности фирмы в долгосрочном периоде, а также для получения увеличенной доходности на вложенный капитал в длительной перспективе.

Одно из недавних исследований показало, что 76 % финансовых директоров акционерных компаний пожертвовали бы интересами создания долгосрочной экономической ценности ради поддержания плавного роста доходов своих компаний от квартала к кварталу. Финансовые директора (и другие топ-менеджеры) проявляют финансовую близорукость по двум основным причинам: во-первых, их компании должны постоянно оправдывать ожидания и прогнозы инвестиционного сообщества, а во-вторых, их бонусы чаще всего привязаны

к достижению определенных значений прибыли или капитализации компании. В совокупности два этих мощных фактора зачастую приводят к тому, что компании начинают воздерживаться от длительных и затратных инвестиций в создание инновационных ресурсов и способностей в пользу поддержания гладкой и благополучной картины в текущих финансах фирмы (лучше, если ее квартальные показатели будут слегка превышать прогнозы аналитиков). Платой за подобный отказ, естественно, выступает ухудшение рыночных перспектив компании на более долгосрочный период, когда текущие конъюнктурные факторы будут оказывать меньшее влияние на ее стратегическое позиционирование.

Чтобы избежать негативного влияния финансовой близорукости, многие акционерные компании, от Coca-Cola до Motorola и McDonalds, больше не сообщают прогнозные значения своих квартальных доходов. Таким образом они посылают финансовым рынкам сигнал о том, что заинтересованы в более фундаментальных источниках укрепления своих конкурентных позиций, чем благополучно закрытый по текущим доходам квартал или полугодие. Инвесторы также стали понимать, что текущее финансовое благосостояние не является залогом долгосрочного успеха компании на рынке. Еще одно исследование показало, что начиная с 2002 г. акции компаний перестали испытывать подъем после объявлений о незначительном превышении квартальных доходов над ожидаемыми показателями. Тем не менее активность инвестиционных банков и фондов, а также их финансовых аналитиков, все еще заставляет компании уделять непропорционально много внимания своим текущим финансовым ресурсам, а не способности обеспечить доминирование на конкурентных рынках в долгосрочной перспективе, основанной на масштабных инвестициях в инновационные технологии и продуктовые разработки.

3.3. Компоненты анализа внутренней среды компании

Внутреннюю среду деятельности фирмы удобно анализировать по ее отдельным компонентам – ресурсам (как материальным, так и нематериальным), способностям и выявленным ключевым компетенциям, которые вносят вклад в создание долгосрочной конкурентоспособной позиции. Чтобы определить степень устойчивости этой позиции, необходимо подвергнуть рассмотрению отдельные ресурсы и способности фирмы на предмет соответствия четырем критериям, определяющим стабильность положения компании в конкурентной среде: ценности, редкости, трудности имитации и незаменимости. Конкурентные преимущества фирмы являются устойчивыми, если ее основные ресурсы и способности отвечают хотя бы нескольким из перечисленных критериев.

Параллельно с исследованием устойчивости конкурентной позиции компании проводится еще один вид анализа внутренней среды ее деятельности, предложенный профессором Майклом Портером из Гарвардской школы бизнеса, а именно анализ цепочки создания ценности в границах фирмы. Он приводит компанию к решению организовать некоторые виды деятельности в структуре своего внутрифирменного производства, а другие вынести на аутсорсинг, передав соответствующие полномочия внешним партнерам по цепочке создания ценности.

Только по завершении обоих предложенных направлений внутреннего анализа фирмы, устойчивости ее конкурентных преимуществ и эффективности процессов производства ценности можно сделать обоснованный вывод о том, какие именно элементы внутренней среды фирмы вносят вклад в создание ее стратегических конкурентных позиций и поддержание ее способности к получению доходности на уровне выше среднерыночного. Поэтому сейчас мы переходим к поэлементному анализу внутренней среды деятельности компаний, сопровождая его примерами эффективного использования внутренних конкурентных преимуществ фирм, действующих в современной бизнес-среде.

3.3.1. Ресурсы компаний

Ресурсы компаний обычно подразделяются на *материальные* и *нематериальные.* К материальным ресурсам относятся видимые активы, допускающие количественную оценку – производственное оборудование, заводские мощности, финансовые активы, а также формальные структуры подчинения (кабинеты для работы персонала, линии коммуникации и системы мониторинга и контроля). Последняя группа ресурсов, впрочем, является материальной лишь отчасти: качество нематериальных сигналов управления, проходящих через формальные структуры, служит гораздо более важным внутрифирменным активом, ответственным за поддержание конкурентоспособности фирмы. В свою очередь, нематериальные ресурсы включают в себя активы, глубоко укорененные в истории фирмы и накапливаемые ею с течением времени. К ним, в частности, относятся способность инженеров и менеджеров фирмы к инновациям, способность топ-менеджеров к эффективному управлению компанией, климат доверия, репутация фирмы и ее продукции, а также коллективные нормы, определяющие порядок отбора информации, принятия решений, вознаграждения персонала и контроля за его поведением. Эти коллективные правила или нормы называются *организационными рутинами.*

Для удобства анализа материальные ресурсы принято подразделять на следующие группы: финансовые (свободная наличность или текущая долговая позиция фирмы), организационные (офисы и структуры подчинения), физические (земля и сооружения) и технологические ресурсы (например, оснастка конвейерных линий). Нематериальные ресурсы обычно подразделяют на инновационные, человеческие и репутационные, но в этом разделении на группы есть большая доля условности. В действительности нематериальные ресурсы разных видов довольно тесно переплетаются между собой: к примеру, высокая репутация продуктов компании может быть основана на их инновационности, а та, в свою очередь, рождается на основе вовлеченности в процесс создания новых товаров и услуг инженеров и специалистов с блестящим человеческим капиталом.

Помимо сложности в делении на отдельные группы нематериальные ресурсы обладают и другой отличительной особенностью: они являются лучшим и более мощным источником ключевых компетенций, чем материальные ресурсы. Причина этого заключается в том, что нематериальные ресурсы не так хорошо видны соперникам из других фирм, поэтому конкурентам труднее осознать, как они устроены, не говоря уже о том, чтобы имитировать или скопировать их в своей практике. Таким образом, чем более нематериальным является тот или иной ресурс, тем более устойчивым будет основанное на нем конкурентное преимущество компании.

Более того, нематериальные ресурсы еще и можно переносить на новые области деятельности компании, в которых она традиционно не располагала никакими значимыми компетенциями. В результате фирма получает возможность извлекать дополнительные доходы от смежных видов деятельности и тем самым повышать показатели отдачи на вложенный в нее капитал. Примером переноса нематериальных ресурсов и связанных с ними компетенций может служить американская компания по выпуску мотоциклов Harley-Davidson. Она активно присутствует на мировом рынке и благодаря деятельности кросс-функциональных команд своих сотрудников интенсивно обновляет свой модельный ряд. Компетенции Harley-Davidson сосредоточены в области того, как эффективно разрабатывать, производить и продавать мотоциклы с большим объемом двигателя. Но несмотря на это компания распространяет свои интересы и на виды деятельности, прямо не связанные с мотоциклетными бизнесом. Так, она предоставляет лицензии на производство джинсовой и кожаной одежды Harley-Davidson MotorClothes и на использование своей торговой марки в сети кафе Harley-Davidson Café. В обоих случаях рыночное присутствие компании расширяется на сферы деятельности, имеющие хотя бы косвенное отношение к мотоциклам: одежда и сеть ресторанов

адресуют покупателя к образу бренда, рождая ассоциации со свободой, активным жизненным стилем и даже элементами анархии. Но другие сегменты рынка, в которых присутствует марка Harley-Davidson, не имеют вообще ничего общего со сферой профессиональной деятельности компании. Речь идет о лицензированном выпуске коллекционных кукол Harley-Davidson Barbie (компания Mattel) и туалетной воды Harley-Davidson (L'Oréal). В результате успешного переноса нематериальных ресурсов, репутации торговой марки и образа бренда Harley-Davidson ежегодно зарабатывает около 100 млн долл. от продажи лицензий на использование своего фирменного наименования.

3.3.2. Способности фирм

Напомним, что способности представляют собой возможности фирмы по совместному использованию ресурсов, которые интегрированы в ее структуре, с тем чтобы достичь желаемых результатов деятельности. Способности, таким образом, возникают у фирмы с течением времени, в результате сложных взаимодействий между материальными и нематериальными ресурсами. Их развитие основано на переносе и обмене знаниями и уникальными навыками, укорененными в организационной практике. Вот почему ценные и привлекательные способности фирмы не могут быть прямо позаимствованы или быстро скопированы рыночными соперниками, что до некоторой степени защищает конкурентные преимущества компании и придает им устойчивость во времени.

Компании прибегают к опоре на свои способности для того, чтобы закрепить свое доминирующее рыночное положение или справиться с кризисными явлениями в своем развитии. В частности, ярко выраженные способности фирмы помогли недавнему оздоровлению деятельности компании в сфере производства и продаж косметики Avon.

Первый кризисный период компания Avon испытала в 1999 г., когда резко замедлились темпы ее роста и, что еще хуже, начало снижаться количество торговых представительниц марки, которые предлагают купить косметику Avon своим друзьям, коллегам или знакомым. Для того чтобы предотвратить дальнейший спад, акционеры компании предложили Андреа Чан, до того возглавлявшей департамент маркетинга и добившейся впечатляющих успехов в области брендинга и рекламы, стать исполнительным директором Avon. Уже спустя четыре недели после прихода к власти Андреа Чан разработала программу восстановления рыночных позиций компаний, опирающуюся на ее традиционно сильные способности – к созданию инновационных продуктов, поддержанию интереса со стороны частных торговых представительниц и расширению глобального рыночного присутствия фирмы.

Для стимулирования инновационной деятельности Чан приняла решение на 53 % увеличить бюджет исследований и разработок компании. Следствием этого явился вывод на рынок уже в следующем 2000 г. популярной новинки Retroactive, крема против старения кожи, а также радикальное обновление каталога Avon. Привлечение новых представительниц для прямых продаж косметики и средств по уходу за кожей осуществлялось за счет введения системы многоуровневого маркетинга, при которой продавцы получают дополнительный процент от продаж, осуществленных приведенными ими сотрудниками. Наконец, способности к глобальному присутствию фирмы получили свое развитие через организацию дополнительных продаж косметики Avon через отделы парфюмерии и косметики универсальных магазинов во всем мире, в то время как доля зарубежных рынков в доходах компании от продаж дошла до 69 %.

Все эти меры привели к значительному улучшению показателей деятельности Avon. В период с 2000 по 2004 г. доходы компании увеличились с 5,3 млрд долл. до 7,7 млрд, а прибыль почти утроилась. Но возрастающая конкуренция со стороны других производителей косметики, включая Procter&Gamble и L'Oreal, привела к тому, что рост Avon опять замедлился, а курс акций компании начал снижаться. Новый план поддержания конкурентоспособности Avon вновь базируется на основных способностях компании в области созда-

ния новых продуктов, обеспечения глобального присутствия и расширения числа торговых представительниц марки. Так, Андреа Чан и другие директора компании приняли решение об обновлении каталога продукции Avon сразу на 25 %, что привело к запуску на рынок 1000 новых видов декоративной косметики и средств по уходу за кожей на протяжении всего 12 месяцев. Международные позиции Avon получили дальнейшее расширение, после того как китайские власти разрешили этой косметической компании – первой из всех транснациональных корпораций – организовать прямые продажи Avon через розничных консультантов в Китае; 400 тыс. новых торговых представительниц Avon уже обучены компанией и начинают вести прямые продажи на этом перспективном рынке. В 2006 г. с целью укрепления позиций фирмы было также решено увеличить процентные отчисления торговым представительницам на ряде развивающихся рынков, а также нарастить рекламный бюджет Avon сразу на 83 %, с учетом высокой отдачи на рекламные вложения в Бразилии, США и России. Кроме того, поддержка розничных консультантов компании выразилась в сокращении внутрифирменной бюрократии. Вместо 15 уровней управления в Avon Cosmetics осталось всего 7, к тому же многие решения по поводу производства, маркетинга и вознаграждения персонала теперь централизованы, что устранило ненужный хаос и дублирование на рынках отдельных стран. В итоге, по результатам 2006 г., Avon зафиксировала 6-процентный рост объема продаж.

Мы видим, что в обеих описанных ситуациях компания нашла способ справиться с негативными тенденциями в своей деятельности, опираясь на выработанные ею способности, которые являются неотъемлемой частью внутренней среды деятельности этой корпорации.

3.3.3. Роль ключевых компетенций в построении стратегии фирмы

Ключевые компетенции могут быть определены как действия, которые фирма выполняет особенно хорошо в сравнении с конкурентами и которые придают уникальную ценность ее продукции на протяжении длительного периода времени. Характерным примером того, как компания может использовать уникальный набор своих компетенций, для того чтобы доминировать в определенном сегменте рынка, является опыт крупнейшей в мире сети кофейных баров Starbucks. Несмотря на временные трудности, выразившиеся в падении капитализации и снижении рентабельности в работе имеющихся розничных подразделений, Starbucks не отказался от идеи открыть к 2012 г. по всему миру 40 тыс. своих кафе, на 10 тыс. больше, чем у McDonald's.

Что лежит в основе столь бурного роста компании, скорость приращения доходов которой составляет от 20 до 25 % в год? Энергичное развитие сети Starbucks поддерживается целым комплексом ключевых компетенций, из которых важнейшими, на наш взгляд, являются соединение уникальных сортов кофе и напитков на его основе со способностями в организации поставок и сервиса в сети.

Для того чтобы получать от фермеров специальные сорта кофе повышенного качества, Starbucks подписывает с ними специальные долгосрочные контракты. Прежде чем будет заключено такое соглашение, потенциальный партнер этой корпорации должен пройти тестирование по нескольким десяткам пунктов. Вопросы, которые интересуют Starbucks, относятся к обеспечению долгосрочных и бесперебойных поставок кофе во всевозрастающем количестве: расширяя сеть своих кофеен со скоростью 20 % в год и выше, Starbucks не может рисковать тем, что какой-то популярный сорт кофе будет недоступен его клиентам только потому, что фермеры оказались не готовы к удовлетворению растущего спроса. Среди различных пунктов вопросника Starbucks есть и такие: «Каким образом вы сможете расширить плантации кофе?», «Что вы предпримете в случае стихийных бедствий или забастовок в вашей местности?», «Как вы будете обучать свой персонал?» Убедившись в том, что предполагаемый партнер набирает высокий балл по сумме ответов на вопросы, Starbucks заключает

с ним соглашение на длительный срок, предполагающее дополнительную премию в 5-10 % к и без того высокой цене на премиальный сорт кофе (по качеству выше, чем стандартный биржевой сорт «Арабика»). Для фермеров, выращивающих кофе, подобный контракт означает гарантированный и растущий объем сбыта своей продукции, а также доступ к дешевым кредитам. Starbucks, в свою очередь, обеспечивает себя прямыми поставками высококачественных кофейных зерен. В настоящее время эта компания получает до 70 % кофе от прямых соглашений с привилегированными фермерами. Коста-Рика, например, отправляет в Starbucks почти половину объема премиальных сортов кофе, выращиваемого в стране. Возможно, именно поэтому Starbucks недавно вывел на мировой рынок вариации на тему традиционного кофейного напитка, популярного в Коста-Рике, Dulce de Leche, на основе кофе, молока и карамельного сиропа.

Особые принципы сервиса, принятые в сети Starbucks, также вносят вклад в создание ключевых компетенций данной компании. Персонал, работающий за стойкой, учат быстро и безошибочно различать на слух рецепты кофейных напитков, которые просят сварить посетители, даже если они включают специальные компоненты (например, органическое молоко) или особые сорта кофе. Сервис в баре должен быть организован таким образом, чтобы клиенту казалось, что напиток сделан специально по его или ее заказу, но чтобы при этом обслуживание выполнялось максимально быстро и продуктивно. Дружественный и хорошо тренированный персонал компании показывает заинтересованность в покупателях еще и потому, что его вознаграждение зависит от коллективных результатов деятельности сети: сотрудники в качестве бонуса получают опцион на акции Starbucks. Кроме того, работники (даже те из них, которые приняты на неполный день) имеют медицинскую страховку с полным покрытием расходов, включая весьма дорогую стоматологию. По желанию персонал компании может пройти дополнительные виды тренинга. Например, программа Coffee Master учит персонал Starbucks различать сорта кофе на вкус. Неудивительно, что высокая удовлетворенность своим рабочим окружением передается потребителям, которые ценят внимание и профессионализм сотрудников Starbucks.

Наконец, образ бренда, ассоциирующийся с современным и модным способом потребления кофе и напитков на его основе, является важным элементом внутренней среды деятельности Starbucks, вносящим вклад в поддержание конкурентоспособности фирмы. Некоторые посетители настолько привержены потреблению кофе в данной сети, что приобретают дебетовые карты, дающие право на получение скидок при последующем заказе напитков, причем размер скидок определяется глубиной предоплаты. Первоначально Starbucks не был уверен в успехе своей карточной кампании, поэтому развернул ее в ограниченном масштабе. Тем не менее степень лояльности посетителей его кофеен превзошла все ожидания: за первые два месяца реализации программы в 2001 г. доходы от продажи дебетовых карт составили 60 млн долл. Сейчас около 10 % выручки компании формируется за счет предоплаченных напитков, что является хорошим свидетельством устойчивости ее конкурентной позиции на рынке и способности обеспечивать повышенный доход на вложенный капитал.

3.4. Критерии устойчивого конкурентного преимущества

Как мы уже говорили, не всякие ресурсы и способности фирмы вносят вклад в устойчивость ее рыночного положения. Огромное количество разнообразных материальных ресурсов, например, может оказаться доступным практически любому участнику рыночной деятельности – от господствующих в отрасли технологий до недорогих кредитных линий. Если фирма располагает ресурсами или способностями, которые одновременно присущи ее соперникам, эти элементы внутренней среды не могут помочь ей в формировании исключительной конкурентной позиции. Поэтому фирма должна исследовать все виды своих мате-

риальных и нематериальных ресурсов, а также выработанных ею способностей на предмет того, способствуют ли они выработке уникальных ключевых компетенций и, как следствие, установлению долгосрочного преимущества над своими соперниками в определенной отрасли или рыночном сегменте. Четырьмя критериями устойчивого конкурентного преимущества служат ценность, редкость, трудность в имитации и исключительность ресурсов и способностей, используемых фирмой при построении своей рыночной позиции. Для краткости в последующем анализе мы ограничимся только исследованием способностей фирмы, предполагая при этом, что изучение ресурсов фирмы ведется по аналогичной схеме.

Ценные способности позволяют фирме использовать открывающиеся возможности или нейтрализовать угрозы во внешнем окружении. Например, компания Microsoft демонстрирует в качестве своих ценных способностей умение быстро входить в перспективные сектора рынка, где возникает возможность получения растущих доходов. Так, в 2006 г. Microsoft укрепил свои позиции в производстве рекламы для компьютерных игр посредством покупки компании Massive, одного из ведущих игроков в данном сегменте рынка. В результате этого приобретения Microsoft одновременно увеличил доходные поступления от размещения рекламы внутри компьютерных игр для своих игровых приставок Xbox, а также создал перспективные конкурентные позиции на этом быстро растущем рынке, оцениваемом почти в полмиллиарда долларов в год.

Редкими способностями, по определению, обладают немногие конкуренты в пределах данной отрасли. Если, к примеру, некоторая авиакомпания хочет обновить свой парк самолетов, вместимость которых превышает 120 пассажирских мест, она может обратиться лишь к одному из двух поставщиков, Airbus или Boeing. Все остальные участники рынка (бразильский Embraer, канадский Bombardier или российский проект RRJ) способны выпускать лишь самолеты меньшей вместимости, предназначенные для полетов на короткие расстояния. Таким образом, Airbus и Boeing демонстрируют *редкость* своих способностей по производству современных и экономичных самолетов для средне- и дальнемагистральных перевозок, использующих самые передовые технологии (например, композитные материалы в конструкции фюзеляжа) и сертифицированных для полетов в международном воздушном пространстве.

Способности, которые сложно имитировать, не могут быть с легкостью развиты другими фирмами даже в том случае, если эти способности являются видимыми и не скрываются от конкурентов. Хорошим примером развития такого рода способностей является автомобильная корпорация Toyota, чья система производства (Toyota Production System) хорошо описана в литературе и даже открыта для наблюдения в ходе визитов на сборочные автозаводы компании. Трудность в ее копировании или переносе в практику других компаний основана на двух принципах, которые чрезвычайно трудно совместить в деятельности обычной корпорации. Речь идет о точном и детальном следовании всем производственным и организационным регламентам и, одновременно, о полной открытости любому инновационному предложению, которое способно улучшить деятельность Toyota. Самым сложным обстоятельством, препятствующим копированию способностей японской корпорации к производству автомобилей с высокими показателями качества и надежности, являются противоположные требования к персоналу компании, которая хочет заимствовать производственную систему Toyota. С одной стороны, сотрудники должны жестко следовать детальной регламентации рабочих процессов, не отклоняясь ни на шаг от полученных инструкций и предписаний. Более того, они должны интернализовать требования регламента, то есть контролировать процесс своей работы изнутри, без необходимости постоянного внешнего мониторинга их действий со стороны непосредственных руководителей. С другой стороны, работники должны видеть перспективы улучшения качества и роста эффективности в выполнении порученных им задач. В этой связи от них ожидается выдвижение инициатив и рациона-

лизаторских предложений, которые впоследствии тестируются на рабочих местах и, в случае положительного эффекта, внедряются в последующую практику работы компании, с обязательным следованием теперь уже новым, изменившимся регламентам работы. Таким образом, сотрудники компании должны одновременно проявлять качества скрупулезных исполнителей и изобретательных новаторов, что далеко не всегда совмещается в сознании отдельного работника. Сложность в имитации соответствующих способностей приводит к укреплению конкурентных позиций Toyota в автомобильной отрасли: на сегодня эта компания занимает второе место в мире по производству и реализации автомобилей.

Незаменимые способности означают, что возможности фирмы по комплексному использованию ее материальных и нематериальных ресурсов не имеют стратегических эквивалентов на рынке. Так, среди производителей мебели нет недостатка в компаниях, выпускающих недорогие столовые или спальные гарнитуры из дешевых материалов с минимальным уровнем дизайна. Точно так же существует немало компаний, производящих дорогую мебель, которая выделяется своими дизайнерскими решениями. Но лишь одна компания в мире, шведский производитель мебели IKEA, выходит на глобальный рынок со стратегическими решениями, в которых невысокий уровень издержек и экономная модульная сборка интерьеров сочетаются с прогрессивным дизайном и экологичностью продукции.

Чем в большей степени ресурсы и способности компании обладают одним или несколькими из перечисленных свойств, тем более устойчивым будет являться ее преимущество над соперниками в отрасли. Построение ключевых компетенций компаний на основе ценных, редких и трудно имитируемых ресурсов и компетенций может быть проиллюстрировано несколькими примерами из авиационной индустрии. Например, компания Southwest, являющаяся лидером дискаунтерных перевозок (полетов по сниженным тарифам) на территории США, поддерживает низкие цены на авиабилеты в сочетании с устойчиво высоким уровнем сервиса на борту: с пассажирами вступают в неформальный разговор, обмениваются шутками, их детей развлекают в полете. Соответствующие способности компании являются ценными для пассажиров, но они также являются редкими в отрасли: как правило, сниженный тариф на авиаперевозки означает, что сервис на борту сведен до формального минимума. Эти способности также довольно сложно имитировать: компании, которая хочет повторить опыт Southwest, необходимо затратить средства на отбор и тренинг сотрудников, чтобы они демонстрировали чувство юмора и заботу о пассажирах, но при этом избежать увеличения издержек, поскольку речь идет о дискаунтерных рейсах. Вследствие сочетания ценности, редкости и трудности в имитации своих способностей Southwest получает устойчивое конкурентное преимущество в отрасли пассажирских авиаперевозок. Авиакомпания JetBlue, также работающая в рамках модели дискаунтерных полетов и являющаяся лидером в этом сегменте перевозок над восточным побережьем США, придерживается иных наборов способностей, лежащих в основе построения ее ключевых компетенций и устойчивого конкурентного преимущества в отрасли. JetBlue эксплуатирует только новые самолеты (как правило, не старше трех лет). Для большего комфорта компания также устанавливает в самолетах кожаные кресла и спутниковое телевидение, которое пассажиры могут смотреть с экранов телевизоров, вмонтированных в спинки сидений. Разумеется, клиенты авиакомпании воспринимают способности перевозчика летать по сниженным тарифам в условиях максимального удобства на борту как исключительно ценные. Эти способности проявляются на рынке достаточно редко: авиакомпании, как правило, не хотят рисковать окупаемостью своих вложений в дорогостоящую начинку салонов, если билеты на рейсы продаются по сниженным ценам. Во всяком случае, JetBlue должна использовать сложно настроенную систему программного обеспечения, оптимизирующую частоту рейсов и загрузку каждого самолета, чтобы ее дополнительные инвестиции сопровождались соответствующим ростом доходов от авиаперевозок. По тем же причинам конкуренты не могут с легкостью скопи-

ровать способности JetBlue по совмещению экономии и комфорта для авиапассажиров. В результате образуется модель стратегической конкурентоспособности, которая дает компании JetBlue устойчивое рыночное преимущество.

Другие примеры создания ключевых компетенций, основанных на эксплуатации привлекательных ресурсов и способностей компании, показывают, что задача построения устойчивого конкурентного преимущества на рынке не всегда оказывается выполнимой. Например, American Airlines первой в индустрии авиаперевозок ввела программу начисления призовых миль, при которой клиенты компании, часто пользующиеся ее услугами, регулярно получают подарки от авиакомпании, скидки на билеты или даже возможность бесплатного перелета. Хотя способности по начислению призовых миль, безусловно, являются ценными для пассажиров (особенно той их части, которая летает самолетами данной авиакомпании по корпоративным планам, а бонусы и призовые мили использует в частных целях), эти способности не являются ни редкими в отрасли, ни трудно имитируемыми. Конкурентам достаточно ввести у себя соответствующее программное обеспечение и бонусные мили часто летающих путешественников будут автоматически рассчитываться и транслировать в подарки и скидки для авиапассажиров. Поэтому American не смогла закрепить свое конкурентное преимущество над соперниками в отрасли, основываясь только на способности начислять призовые мили своим регулярным клиентам.

Компания Delta Airlines также инициировала развитие своих ресурсов и способностей, оказавшихся легко копируемыми со стороны ее конкурентов. Речь идет о двойной инновации Delta; введение агентов для ускоренного прохождения пассажиров в аэропорту и сканеров для самостоятельной регистрации на рейс. Агенты, одетые в фирменные цвета авиакомпании, должны были помочь пассажирам избежать ненужных перемещений в зале вылета аэропорта. Пассажиры с билетами на рейсы Delta сразу видели сотрудников компании, которые быстро проводили их к стойкам регистрации или помогали самостоятельно зарегистрироваться на рейс при помощи сканера, считывающего код на электронном билете. Сразу после введения этих полезных и ценных для пассажиров инноваций оказалось, что все остальные авиакомпании могут без проблем скопировать соответствующие способности: достаточно одеть сотрудников, ответственных за регистрацию, в фирменные цвета и разместить в аэропорту собственные сканеры. Способности авиакомпании облегчать жизнь своим пассажирам и основанные на этом конкурентные преимущества были скопированы мгновенно и с минимальными затратами. В результате Delta не смогла существенно опередить своих соперников в отрасли по данному параметру конкуренции.

Когда компании пытаются ответить на вопросы о том, являются ли их основные ресурсы и способности ценными, редкими, трудно имитируемыми или незаменимыми, полученные ими ответы характеризуют степень устойчивости их конкурентного преимущества. Так, если фирма не обладает ни ценными, ни редкими, ни сложными в имитации ресурсами и способностями, у нее вообще нет конкурентных преимуществ на рынке. Вследствие этого она будет зарабатывать минимальную доходность на вложенный капитал, которая все время будет стремиться уйти в нулевую или даже отрицательную область, вызывая тем самым уход компании с рынка в результате хронической убыточности или банкротства. Если некоторые принципиально важные для фирмы ресурсы и способности обладают свойством ценности для потребителей, но не являются при этом ни редкими, ни трудно имитируемыми, в этом случае мы будем наблюдать ситуацию *конкурентного паритета*: как и все ее основные соперники в отрасли, компания будет зарабатывать среднюю доходность на вложенные инвестиции. Как только ресурсы и способности фирмы начинают одновременно демонстрировать свойства ценности и редкости, мы можем говорить о *временном конкурентном превосходстве* компании (по крайней мере, на тот период, пока ее ресурсы и способности остаются редкими на рынке или в отрасли), а ее доходность колеблется в интервале

от средней до высокой. Наконец, если основные ресурсы и способности фирмы обладают и ценностью, и редкостью, и сложностью в копировании (и, по возможности, стратегической незаменимостью), возникающие на их основе ключевые компетенции приносят компании *устойчивое конкурентное преимущество* и доходность выше среднего уровня по рынку, что и является целью успешно реализованной стратегии фирмы.

3.5. Анализ цепочки создания ценности и аутсорсинг

Параллельно с анализом устойчивости конкурентного рыночного преимущества компания должна проводить еще одно исследование элементов своей внутренней среды, рекомендованное Майклом Портером из Гарвардской школы бизнеса. Речь идет об **анализе цепочки создания ценности**, то есть об определении областей, где фирма способна лучше своих конкурентов создавать ценность и присваивать полученные ею результаты. М. Портер считает, что исследованию в рамках данного анализа должны подвергаться области *основной деятельности* фирмы (входящая и исходящая логистика, производственные операции, маркетинг и продажи, послепродажный сервис), а также ее *вспомогательной деятельности* (развитие технологий, системы закупок, развитие персонала, фирменная инфраструктура). Следует отметить, что за последнее время в структуре ведения бизнеса произошли значительные перемены, приведшие к тому, что основные и вспомогательные операции в структуре фирмы поменяли свое относительное значение. Современная компания может не считать своим основным видом деятельности ни производство, ни сервис, ни логистику (как это, например, делают компьютерные производители, зачастую отдающие перечисленные операции на аутсорсинг). Но при этом развитие технологий и человеческого капитала сотрудников, дающее ключ к производству инновационных рыночных решений, выходит в структуре деятельности компании на передний план и из вспомогательных операций превращается в основные.

Сказанное, однако, не меняет главного смысла проводимого анализа: фирма должна оставлять в своей структуре только те операции по созданию ценности, которые она производит лучше, качественнее, дешевле и эффективнее, чем ее конкуренты. Все остальные виды деятельности уместно передать на аутсорсинг, понимаемый как приобретение операций по созданию ценности у внешнего поставщика. Благодаря аутсорсингу операций, для которых у фирмы не хватает компетенций, компания может полностью сконцентрироваться на тех областях, где она способна эффективно создавать ценность и не тратить свои ресурсы и способности на операции, которые лучше получаются у ее младших партнеров по цепочке создания ценности.

В то же время для успешного применения аутсорсинговых решений фирма должна выработать способности по координации внешних и внутренних источников создания ценности. Хорошим примером такого рода является стратегия компьютерной компании Dell, которая делегирует аутсорсинговым партнерам операции по производству и поставке партий компьютерной техники, но при этом принимает на себя ответственность за последующую дистрибуцию компьютеров через онлайновые каналы, демонстрируя свои исключительные компетенции в сфере маркетинга и продаж.

В современной постиндустриальной экономике использование аутсорсинга почти неразрывно связано с применением соответствующего опыта и компетенций индийских компаний. От базовых процессов (таких как ввод данных, подготовка бухгалтерской отчетности или написание программ) индийские корпорации, специализирующиеся на аутсорсинговых решениях, перешли к производству знания в наиболее высокотехнологичных отраслях, включая автомобилестроение, фармацевтику и альтернативную энергетику. Самые различные транснациональные корпорации, включая IBM, Motorola, Siemens,

Microsoft и Nokia, открыли свои исследовательские центры в Индии, прибегая к помощи большого количества хорошо образованных специалистов. 28 % от всего объема квалифицированной рабочей силы, доступной на развивающихся рынках, сосредоточено в Индии. Поэтому объемы работ, поручаемых индийским аутсорсинговым партнерам, непрерывно растут. Ожидается, что к 2010 г. доходы от аутсорсинга базовых процессов в Индии составят 25 млрд долл., в то время как в 2005 г. соответствующая сумма составляла всего 5 млрд долл. Делегирование операций в сфере высоких технологий, включая инжиниринг и лабораторные исследования, растет еще более быстрыми темпами.

В качестве примера того, как индийские специалисты способствуют созданию ценности в новых для себя областях, можно привести распространение аутсорсинга на деятельность архитектурных фирм. Индийские архитекторы активно разрабатывают планы строительства и отделки различных офисных, производственных и жилых комплексов, расположенных на значительном удалении от Индии. В частности, они привлечены к масштабной реновации американского курорта Tropicana Casino & Resort в Лас-Вегасе, объем которой оценивается в 2 млрд долл. Аутсорсеры берут на себя самую громоздкую и скучную работу, отнимающую к тому же массу времени: схемы подсоединения воды и электричества, планировка оконных и дверных проемов или экспериментирование с различными отделочными материалами. Эта часть проекта, на которую может приходиться до 60 % общего объема работ, делегируется партнерам по аутсорсингу, что высвобождает время и ресурсы компании-заказчика для концентрации на более творческих решениях. Кроме того, разделение процессов создания ценности уменьшает общее время работы над проектом и понижает затраты по его реализации. Дистанционному контакту между американскими заказчиками и индийскими исполнителями способствует развитие компьютерных программ и онлайновой коммуникации, например, в форме цифровой передачи готовых чертежей. Согласно недавнему опросу, проведенному Гарвардским университетом, 20 % архитектурных фирм в США уже сейчас используют оффшоринг (то есть аутсорсинг, поручаемый иностранным специалистам), а еще 30 % компаний рассматривают такую возможность.

3.6. SWOT-анализ рыночных перспектив современных компаний

В результате комплексного изучения внешнего окружения компании, дополненного всесторонним анализом ресурсов, способностей и ключевых компетенций фирмы, которые образуют ее внутреннюю среду, рождается общее понимание того, как следует выстраивать и реализовывать стратегию рыночного присутствия компании. Соответствующий инструмент стратегического анализа, называемый *SWOT-анализом,* суммирует ключевые особенности внешней среды и внутренних способностей фирмы, которые наиболее важны для формирования ее стратегии. SWOT-анализ определяет, насколько *сильные (strengths)* и *слабые (weaknesses)* стороны фирмы соотносятся и способны справиться с внешними *возможностями (opportunities)* и *угрозами (threats)*. По первым буквам этих четырех сторон внешней и внутренней среды деятельности компании и образована аббревиатура SWOT.

Чаще всего результаты SWOT-анализа обобщаются в виде матрицы из четырех полей, каждое из которых включает перечень явлений, которые характеризуют возможности, угрозы, а также сильные и слабые стороны в работе компании. Более развернутое представление параметров SWOT-анализа включает в себя уже восемь полей: дополнительные четыре поля образуются за счет исследования эффектов, возникающих на пересечении возможностей и сильных сторон, возможностей и слабых сторон, угроз и сильных сторон, угроз и слабых сторон деятельности фирмы.

Наиболее информативный вариант SWOT-анализа предполагает еще и проставление экспертных оценок эффектов, возникающих при совмещении возможностей и угроз во

внешней среде фирмы с сильными и слабыми сторонами ее внутренней деятельности. Эти экспертные оценки могут быть сопоставлены с аналогичными оценками, даваемыми ближайшим конкурентам фирмы, а также игрокам, которые занимают средние позиции или лидирующее положение в отрасли. В результате осуществления подобной версии SWOT-анализа, совмещенного с бенчмаркингом (сравнением своего положения с позициями конкурентов), можно определить те стороны деятельности компании, которые нуждаются в улучшении, если фирма хочет достичь конкурентного паритета с другими отраслевыми игроками или, напротив, закрепить свое преимущество над ними.

Рассмотрим, к примеру, некоторые варианты действий, вытекающих из SWOT-анализа фармацевтической компании, которая работает на мировом рынке. Экспертные оценки ее деятельности могут показать, что к ее сильным сторонам относится узнаваемый бренд компании или тесные связи с дистрибуторами лекарственной продукции в различных странах. Это значит, что фармацевтическая компания хорошо приспособлена к реагированию на рыночные возможности, связанные с улучшением информированности пациентов или выходом на новые, быстро растущие лекарственные рынки развивающихся стран. В то же время экспертный SWOT-анализ может показать, что фирма имеет и ряд слабых сторон во внутренней деятельности, например, недостаточные знания в области биотехнологии. Если окажется, что ближайшие конкуренты фирмы владеют такими знаниями и навыками, это будет означать необходимость срочного приобретения компетенций в сфере биотехнологий, которые необходимы для синтеза инновационных лекарственных препаратов. Подобные компетенции позволят ликвидировать угрозу технологического отставания фирмы от своих конкурентов в отрасли. Они могут быть приобретены или непосредственно, путем организации исследовательских лабораторий в составе компании, или в партнерстве с инновационными фирмами, которые специализируются на подобных разработках.

Таким образом, SWOT-анализ помогает фирме определить, каким образом элементы ее внутренней среды могут быть скомбинированы между собой для использования возможностей и отражения угроз во внешнем окружении компании. Он служит инструментом комплексного понимания и выработки стратегий компании на различных уровнях ее деятельности. Сейчас мы переходим к непосредственному рассмотрению первой группы стратегий рыночного присутствия компании, а именно стратегий бизнес-уровня.

Вопросы для повторения

1. Каким образом ресурсы, способности и ключевые компетенции могут способствовать процессам создания ценности в компании?
2. В чем, по вашему мнению, заключается опасность «финансовой близорукости» при проведении анализа внутренней среды деятельности фирмы?
3. В каких случаях внутренние ресурсы и способности компании помогают ей достичь устойчивой конкурентной позиции на рынке?
4. Для чего компания проводит анализ цепочки создания ценности в своей структуре?
5. В чем состоит значение SWOT-анализа при построении стратегии современной компании?

Глава 4. Стратегии бизнес-уровня в современной среде

Компании, работающие в современном рыночном пространстве, используют для повышения своей конкурентоспособности и доходности на вложенный капитал целый спектр стратегий различного уровня. Среди них можно выделить стратегии бизнес-уровня, стратегии конкурентного соперничества и стратегии корпоративного уровня. Последние, в свою очередь, подразделяются на общие и специальные виды корпоративных стратегий.

В этой главе мы будем изучать стратегии, применяемые фирмой для достижения конкурентного превосходства на уровне отдельных направлений бизнеса. Таким образом, нас будут интересовать либо стратегии монопродуктовых фирм, либо стратегии отдельных бизнес-единиц в составе мультипродуктовых компаний. Под **стратегией бизнес-уровня** мы будем подразумевать интегрированный и скоординированный набор намерений и действий, который фирма использует для получения конкурентного преимущества, применяя свои ключевые компетенции на определенных продуктовых рынках. То, что стратегические действия фирмы должны быть интегрированы в единое целое и скоординированы по своим составным частям, является очень важным для обеспечения устойчивого конкурентного превосходства. Если стратегия бизнес-уровня базируется на отдельных, не связанных между собой ресурсах или способностях фирмы, ее стратегические преимущества могут быть поодиночке и без особых затрат скопированы конкурентами, что приведет фирму к утрате рыночных позиций. Совсем другое дело, если ресурсы, способности и компетенции фирмы являются взаимно увязанными и взаимно поддерживающими. В этом случае единственным способом повторить конкурентные преимущества компании является их копирование «в связке», что является значительно более сложным и затратным процессом. Соответственно, фирма с интегрированными и скоординированными элементами внутренней среды, которые выступают основой ее стратегии бизнес-уровня, может обеспечить лучшую защищенность своего рыночного положения от атак со стороны конкурентов.

4.1. Выстраивание отношений с потребителями

Конечный успех любой стратегии, формулируемой и воплощаемой фирмой на бизнес-уровне, зависит от того, насколько востребованной оказывается продукция фирмы, призванная удовлетворить нужды определенного рыночного сегмента. Поэтому фирма, которая хочет создать устойчивую конкурентную позицию на монопродуктовом рынке, должна обратить особое внимание на выстраивание отношений с потребителями ее продукции, товаров и услуг. Основными характеристиками этих отношений являются *достижимость, плотность* и *связанность*. Ниже мы приведем примеры, показывающие важность этих характеристик для успеха компаний, выстраивающих стратегии своего присутствия в рыночной среде.

Параметр *достижимости* определяет степень доступа и близости фирмы к своим покупателям. Под близостью к потребителям вовсе не обязательно понимать короткое географическое расстояние между поставщиками и покупателями товаров и услуг: компании, строящие свой бизнес в Интернете, также поддерживают высокий показатель близости к своим клиентам. Так, например, компания Amazon, являющаяся лидером рынка электронных продаж в сегменте B2C (где покупателями выступают частные лица), реализует бизнес-модель с высокими параметрами достижимости по отношению к своим потенциальным покупателям. С одной стороны, эта близость поддерживается благодаря тому, что Amazon

собирает личные данные о посетителях сайта и таким образом может сформировать специальное предложение, удовлетворяющее профилю той или иной покупательской группы. С другой стороны, потенциальные клиенты, заходящие на сайт Amazon в поисках, скажем, книжного издания, получают доступ к обобщенной статистике продаж, которая подсказывает им, какие еще книги часто покупают наряду с выбранным ими изданием. В результате возрастает степень достижимости продукции Amazon, которая заказывается и оплачивается покупателями в соответствии с выявленными предпочтениями других потребителей.

Плотность контактов определяет глубину и полноту информационного обмена между фирмой и потребителями ее продукции. В частности, онлайновые контракты между инвестиционными банками и их розничными клиентами характеризуются высоким значением параметра плотности. Как только покупатель розничных инвестиционных услуг подписывает контракт с банком класса Merrill Lynch или Charles Schwab, он или она получают доступ к обширным массивам финансовой информации, доставляемой на компьютер пользователя и обновляемой в режиме реального времени. Подобный сервис может включать данные по текущим котировкам валют, значениям биржевых индексов, фондовой динамике в различных отраслях и даже аналитические материалы по перспективам отдельных компаний и рыночных секторов. Вся эта информация, по существу, бесплатна для клиента, так как поставляется в счет комиссионного процента, уплачиваемого банку за размещение клиентских средств. Но инвестиционный банк делится с клиентами финансовой информацией не из альтруизма: интенсивный обмен данными между фирмой и потребителями ее услуг приводит к возрастающему качеству инвестиционных решений клиентов. В результате поддержания плотных информационных контактов клиенты зарабатывают более высокие доходы, а банк увеличивает сумму получаемого комиссионного вознаграждения.

Параметр *связанности* определяет, насколько легко фирма осуществляет взаимодействия с покупателями ее товаров и услуг. В 2007 г. GE Plastics, подразделение конгломерата General Electric, выпускающее полимеры и пластмассы для промышленного использования, было продано инвесторам из Саудовской Аравии. Но в прошлом, до момента продажи, компания GE Plastics поддерживала со своими покупателями отношения, характеризуемые высокой степенью связанности. При входе на сайт компании (с последующей регистрацией) посетитель получал свободный доступ к инжиниринговой базе, охватывавшей опыт использования полимеров и пластиков в различных агрессивных средах и под разными нагрузками. Эти данные могли бы, в силу их ценности, продаваться как отдельный исследовательский продукт. Но GE Plastics хотела облегчить потенциальным покупателям ориентацию в своем огромном каталоге промышленных материалов, поэтому выкладывала данные о поведении пластиков и полимеров в открытый доступ. Таким образом GE Plastics упрощала выбор для своих покупателей. Благодаря отношениям связанности клиенты испытывали благодарность и желание вновь вступать в контрактные отношения с данной компанией.

Мы видим, что параметры достижимости, полноты и связанности не являются независимыми друг от друга. Когда компания поддерживает близкие отношения со своими потребителями, она, как правило, также обменивается с ними значительным объемом информации и облегчает им последующее заключение контрактов. Скорее мы можем говорить о том, что достижимость, плотность контактов и связанность описывают три стороны одного явления – сложившихся отношений между поставщиками продукции и ее потребителями, что принципиально важно для успешного присутствия компании на монопродуктовом рынке.

Высокая степень связанности сознательно культивируется между компаниями, оказывающими услуги в Интернете, и возможными покупателями этих услуг. Интернет-холдинг ExpediaInc., объединяющий одноименный сайт продажи туристических услуг, сайт бронирования отелей Hotels.com и сайт туристических рекомендаций TripAdvisor, предпринимает шаги сразу в нескольких направлениях, чтобы облегчить и упростить потенциальным поку-

пателям задачу бронирования деловых или туристических поездок. Раньше сайт группы Expedia Hotels.com привлекал клиентов самыми низкими ценами на размещение в отелях. Теперь вместо предложения самых дешевых номеров сайт предоставляет потенциальным покупателям детальное сравнение возможностей проживания в отелях. В итоге потребители получают возможность выбрать не самый дешевый, а оптимальный для них вариант проживания с учетом расположения отеля, парковок, дополнительных услуг или дизайна номеров. Таким образом Hotels.com упрощает выбор именно того отеля, который максимально удовлетворяет цели путешествия. С другой стороны, посетители сайтов Expedia получают возможность оставить обратную связь в виде текстовых комментариев (постов), фото-, видео- и аудиоматериалов. Эти тексты и иллюстрации облегчают выбор варианта поездки для будущих покупателей туристических услуг, поскольку те могут составить непосредственное впечатление о местах, которые собрались посетить. В итоге Expedia, поддерживающая высокую степень связанности со своими клиентами, демонстрирует лидерство на онлайновом туристическом рынке: бронирование через Expedia составляет 40 % всех продаж через web-сервисы, посвященные путешествиям.

4.2. Элементы выбора стратегий бизнес-уровня

Прежде чем выбрать тот или иной вариант осуществления стратегии бизнес-уровня, фирма должна ответить себе на три ключевых вопроса:

1) кого она будет обслуживать;

2) какие нужды целевой группы потребителей она будет отражать;

3) как будут удовлетворяться эти нужды.

Ответ на вопрос «кто» помогает фирме определить целевые группы потребителей, к которым она в первую очередь должна адресоваться со своим ценностным предложением. В рамках решения этой задачи компания производит *рыночную сегментацию,* то есть объединяет людей или компании со схожими потребностями в отдельные узнаваемые группы, к которым впоследствии обращается как к единому целому. Для сегментации рыночного пространства, в котором компания производит и реализует свой продукт, может использоваться множество параметров. Если речь идет о взаимодействии с розничными покупателями (B2C), сегментация может происходить по линии демографических, социоэкономических или географических параметров (мужчины или женщины, покупатели со средним уровнем дохода или с достатком выше среднего, потребители из Китая или из стран Восточной Европы). Кроме того, для сегментации используются еще и различия в потреблении товаров и услуг (разовые или постоянные покупатели), а также в восприятии рекламных и маркетинговых сигналов. На рынке корпоративного спроса на продукцию (B2B) в качестве параметров сегментации обычно выступают география продаж, общность закупок или масштаб потребления. Так, например, учет различий в масштабах потребления помогает мексиканской компании Cemex расширить свое присутствие на рынке цемента. Хотя обычно Cemex отпускает цементные смеси в крупных масштабах (для организации строительства офисных центров или многоквартирных домов), в Восточной Азии компания допускает отгрузку цемента небольшими партиями, иногда по несколько мешков, чтобы не терять спрос со стороны мелких строительных компаний, которые составляют большинство в этом регионе.

Когда фирма определяется с ответом на вопрос, кто является основным потребителем ее товаров и услуг, она должна внимательно исследовать ключевые характеристики выбранного покупательского сегмента. В противном случае компания рискует неверно оценить параметры спроса со стороны своих главных покупателей. Например, если сегментация рынка выявила, что компания должна ориентироваться со своей продукцией на средний

класс, было бы довольно опрометчиво предлагать покупателям на этом основании товары или услуги среднего качества по средней цене. Дело в том, что в последнее десятилетие средний класс испытывает две противоположные тенденции в своем потреблении. Эти тенденции получили название «сдвиг продаж вниз» и «сдвиг продаж вверх».

Первая тенденция описывает поведение розничных потребителей, которые ищут возможности купить базовые товары и услуги по минимальным рыночным ценам. Распространение международных дискаунтерных сетей (американский Wal-Mart, французский Auchan, германские Aldi и Lidl) привело к тому, что даже неплохо зарабатывающие слои населения не считают зазорным сэкономить от 10 до 40 % в своем чеке за счет покупки основных потребительских товаров в дешевых супермаркетах. Свою роль в распространении тенденции к экономии на покупках играет также Интернет с его возможностями по сравнению цен на однотипные товары и услуги в различных торговых сетях. Чувствительность покупателей среднего класса к ценам на базовые продукты имеет и свою оборотную сторону: значительная часть достигнутой экономии тратится на товары класса люкс, которые раньше считались недоступными для этой категории потребителей. Всякий раз, когда средние категории покупателей приобретают (часто в кредит) автомобили бизнес-класса, бронируют отдых в пятизвездочных отелях или делают покупки в ювелирных магазинах Tiffany и Bulgari, они демонстрируют тенденцию сдвига продаж вверх.

Некоторые современные компании пытаются играть сразу на обоих трендах, желании представителей среднего класса экономить на повседневных покупках и вместе с тем позволять себе периодические экскурсии в люксовые сегменты рынка. Так, компания Whole Foods Market, ведущая в мире сеть по продаже натуральных и органических продуктов питания, исторически ориентировалась на обеспеченных клиентов, которые могли без проблем заплатить повышенную цену за продукты, выращенные без применения химикатов и генной инженерии. Но несколько лет назад Whole Foods Market неожиданно вывела на рынок серию продуктов питания под своей частной маркой, сопровождая эту акцию «бережливым» рекламным слоганом: «Больше хорошей еды. За меньшие деньги». Таким образом, органическая торговая сеть попыталась получить выгоду от обеих тенденций – от сдвига продаж как вверх, так и вниз. Обеспеченная прослойка среднего класса, как предполагается, и дальше будет уплачивать ценовую премию за органические и натуральные продукты высокого качества и привлекательного внешнего вида, сдвигая продажи компании Whole Foods Market в более высокий ценовой сегмент. Другая часть среднего класса, которая ценит экономичные предложения, будет предпочитать менее дорогие продукты под частной маркой «Ценность на каждый день», хотя при этом приобретаемые ими овощи, фрукты, молоко и мясо также будут подпадать под категорию органических. Экономия будет означать не столь привлекательный внешний вид продуктов и не такие совершенные технологии их создания, то есть сдвиг ориентации потребителей вниз, в сторону меньших цен. Но в обоих случаях выручка от продажи органических и натуральных продуктов питания будет поступать в одну и ту же сеть. Несмотря на расслоение предпочтений среднего класса, Whole Foods Market может рассчитывать на устойчивые потоки доходов как от сторонников экономии, так и от ценителей роскоши.

Аналогичным образом Mars, еще одна компания, действующая на мировом рынке, стремится заработать на обеих тенденциях сдвига предпочтений потребителей со средними доходами. Тем владельцам кошек и собак, которые готовы приобретать премиальный корм для своих любимцев, Mars предлагает свои бренды повышенного качества, Whiskas и Pedigree. Если же представитель среднего класса хочет не только проявить заботу о своих животных, но и сэкономить на них, к его или ее услугам остается возможность покупки корма в супермаркетах под их частной маркой (например, Wal-Mart или Carrefour). Соответствующие виды корма насыпаются покупателями из больших контейнеров, установлен-

ных в торговом зале и стоят заметно дешевле, чем премиальные сорта. Крупнейшим производителем корма для животных под частными марками торговых сетей является компания Douane Pet Foods, которую несколько лет назад как раз и приобрел Mars. Теперь доходы от покупки корма для кошек и собак оказываются в распоряжении корпорации Mars независимо от того, желает ли покупатель проявить особую заботу о своих питомцах (и приобрести премиальный корм) или сэкономить на домашних любимцах (и отсыпать сухой корм из крупной емкости в супермаркете, не переплачивая за бренд). Вновь мы видим успешные попытки современной компании оседлать сразу обе тенденции в поведении целевого сегмента покупателей, воспользовавшись как сдвигом продаж вверх, так и вниз.

Допустим теперь, что компания, вырабатывающая свою стратегию присутствия на монопродуктовом рынке, сформулировала четкий ответ на вопрос, кто является ее ключевым потребителем, и при этом детально осведомлена об основных характеристиках поведения данного сегмента покупательской массы. Теперь компания должна определить, какие именно нужды целевых групп потребителей она собирается удовлетворять своим продуктовым предложением. Ответ на вопрос «что?» может быть таким же многообразным, как и ответ на вопрос, кто является основным покупателем продукции компании. У целевого сегмента потребителей существует множество нужд и предпочтений. Компания должна хорошо разбираться в том, что движет спросом ее покупателей в настоящий момент. Иначе она рискует оказаться заложницей устаревших представлений о потребностях ее целевой группы.

Особенно быстро эти потребности меняются под действием конкурентных предложений, непрерывно возникающих в современной экономической среде. Так, рынок быстрого питания в Мексике, ориентированный на удовлетворение спроса офисных служащих, мелких предпринимателей и сервисных работников на быструю, сытную и недорогую еду в обеденный перерыв, претерпел значительные изменения с развитием глобализации. Традиционно клерки и продавцы питались в обед буррито, лепешками из кукурузной или пшеничной муки с разнообразной начинкой (фасоль с говядиной, курица, паста из авокадо). Но если бы, следуя их исторически сложившимся предпочтениям, какая-нибудь фирма решила выйти на рынок с очередными продуктовыми вариациями на тему буррито, она оказалась бы в рыночном сегменте, переживающем спад, а не подъем. Начиная с 1995 г. потребление кукурузных лепешек в Мексике сократилось на 25 %. Одновременно с этим проявилась неожиданная тенденция увеличения спроса на растворимую лапшу с начинкой, продукт, пришедший с японского рынка. Потребление этой версии фаст-фуда растет темпами 30 % в год и уже перевалило за 1 млрд порций ежегодно. Дополнительную привлекательность этому типу питания придает широкая доступность растворимой лапши, от супермаркетов в центре больших городов до деревенских лавочек, а также быстрота приготовления, калорийность и низкая цена. Лидер продаж на мексиканском рынке растворимой лапши японский бренд Maruchan, контролирует 81 % этого сегмента быстрого питания. Для того чтобы лучше соответствовать местным вкусам и предпочтениям, японский производитель добавляет в рецептуру лапши ароматы лайма и перца чили. Таким образом, ответ на вопрос «чего хотят наши основные потребители?» вовсе не является предсказуемым с самого начала. Иногда потребности покупателей радикально изменяются под действием новых жизненных стилей, моды или импортных заимствований. Поэтому фирма, которая хочет построить успешную стратегию рыночного присутствия на бизнес-уровне, обязана четко следовать за предпочтениями своих целевых покупательских сегментов, гибко и быстро приспосабливаясь к их зачастую странным и непредсказуемым изменениям.

Наконец, фирма, вырабатывающая стратегию бизнес-уровня, нацеленную на поддержание устойчивой конкурентоспособности и повышенной доходности на вложенный капитал, должна ответить на третий вопрос, предшествующий построению стратегии: как она собирается удовлетворять выявленные ею потребности целевой группы покупателей. Если,

к примеру, компания хочет обеспечить нужды покупателей с высокими доходами (ответ на вопрос «кто?») в высококачественной обуви ручной выделки (ответ на вопрос «что?»), в ее распоряжении все еще находится множество способов удовлетворения этих потребностей целевого сегмента потребителей. Она может выходить со своей продукцией на мировой рынок напрямую, через контролируемый ею бренд, а может реализовывать свою обувь под частными марками ритейловых партнеров в люксовом сегменте рынка. Фирма также может сама заниматься организацией своего международного присутствия в специализированных обувных салонах либо перепоручить эту функцию своим торговым представителям. От выбора ответов на вопрос «как?» в значительной степени зависит устойчивость конкурентного положения компании, а также доходы, которые она может получать на мировом обувном рынке.

Итальянская обувная компания Tod's, принадлежащая семье Делла Валле, радикальным образом изменила характер своих ответов на вопрос, как она будет продвигать свою продукцию, адресованную покупателям с высоким уровнем доходов. До момента регистрации бренда Tod's обувь Делла Валле продавалась под частными марками универмагов Harrods в Лондоне и Saks Fifth Avenue в Нью-Йорке, а доходы компании ограничивались получением оптовой цены за поставку высококлассных партий мужской обуви, сделанной вручную. Но после того как владельцы бизнеса решили самостоятельно контролировать свое рыночное присутствие через собственный бренд Tod's и вертикально интегрированную сеть по продаже фирменной обуви, позиции фирмы на глобальном рынке значительно усилились. Tod's сосредоточился на конкуренции в верхнем сегменте обувного рынка, избегая таким образом соперничества с азиатскими производителями, которые делают и продают массовую обувь по низким ценам. Средняя розничная стоимость пары обуви, выпускаемой Tod's, составляет 250 евро. Подделки и дешевая конкуренция со стороны региона Юго-Восточной Азии не волнуют Tod's, так как его покупатели хотят соблюдения высочайшего качества при обработке кожи и пошиве изделий, то есть проявлений опыта, навыков и ноу-хау, доступных пока только итальянским обувным компаниям. С точки зрения Tod's китайский рынок представляет собой не столько угрозу конкурентной позиции компании, сколько возможность по ее расширению: в Китае, как и на других развивающихся рынках, быстро растет число богатых покупателей, которые могут себе позволить приобретение красивой, искусно сделанной вещи европейского производства. Вот почему, несмотря на усиливающуюся конкуренцию между итальянскими и китайскими производителями одежды и обуви, Tod's не ощущает на себе последствий этой конкурентной гонки: его операционная прибыль, которая в 2001 г. составляла 60 млн евро, к 2006 г. увеличилась до 90 млн евро. Параллельно растут и объемы реализации обуви Tod's, дойдя до отметки в 2 млн пар в год, причем половина доходов компании поступает от экспорта.

4.3. Виды стратегий бизнес-уровня

Каким бы ни был конкретный выбор стратегии бизнес-уровня, он всегда отражает необходимость поддержания конкурентоспособности фирмы в рыночной среде. Любая стратегия бизнес-уровня должна быть нацелена на создание различий между позициями фирмы и ее соперников на определенном продуктовом рынке. При этом выбор стратегии не может осуществляться по соображениям моды или слепого копирования успешной практики конкурентов. Применяемая фирмой стратегия бизнес-уровня должна четко соответствовать, с одной стороны, параметрам внешнего окружения компании (на общем, отраслевом и конкурентном уровне), а с другой – элементам внутренней среды фирмы, то есть наборам ресурсов, способностей и ключевых компетенций, порождающих ее долгосрочное превосходство над рыночными соперниками.

Кроме того, успешное использование выбранной стратегии достигается только в том случае, если фирма интегрирует основные и вспомогательные виды своей деятельности, лежащие в основе ее стратегии. Ключом к устойчивости конкурентных преимуществ компании на монопродуктовом рынке является *стратегическое соответствие* между видами ее деятельности. Если отдельные стороны бизнес-модели компании взаимно поддерживают и дополняют друг друга, образуя тесно сплетенную сеть навыков и умений, конкурентам становится значительно труднее скопировать ее конкурентное преимущество. Стратегическое соответствие помогает компании защитить свою рыночную позицию от натиска соперников и способствует увеличению доходности на вложенный в фирму капитал.

Вот каким образом стратегическое соответствие между элементами бизнес-деятельности укрепляет конкурентные преимущества одного из лидеров американского рынка авиаперевозок по сниженным ценам – компании Southwest Airlines. В основе ее стратегии лежит поддержание очень низких цен на билеты (компания была одним из последних игроков отрасли, которые ввели топливную наценку на стоимость авиабилета, а размер топливного сбора составил всего 10 долларов). Соответственно, в структуру издержек компании должны быть заложены факторы, помогающие Southwest сохранять дешевые тарифы на авиаперелеты. Одним из таких факторов являются частые и надежные (то есть не отменяемые по техническим причинам) вылеты самолетов авиакомпании. Надежность соблюдения расписания, в свою очередь, обеспечивается однородным парком авиационной техники Southwest: в его составе летают только модели Boeing 737, что упрощает замену неисправных самолетов и к тому же удешевляет подготовку механиков, облуживание машин и покупку запчастей (за счет эффекта масштаба). Отсюда следует высокий показатель использования самолетов: при норме нахождения машины в полете 8 часов в сутки для крупных авиакомпаний Southwest иногда доводит этот показатель до 13–14 часов. То, что самолеты большую часть времени проводят в воздухе, а не на земле в ожидании очередного вылета или ремонта, вносит дополнительный вклад в формирование доходной базы Southwest. Этому же результату способствует быстрый оборот самолетов на взлете и посадке, а также высокая производительность команд механиков, заправщиков, стюардов, грузчиков и регистраторов пассажиров. В итоге компания получает возможность и дальше поддерживать низкий уровень операционных затрат при высокой производительности, что дает ей возможность увеличивать объемы прибыли при сохранении низких цен на авиабилеты.

Нетрудно видеть, что элементы бизнес-стратегии Southwest Airlines взаимно поддерживают и укрепляют друг друга. Если бы кто-то из конкурентов решил скопировать ключевые элементы подобной стратегии бизнес-уровня, ему пришлось бы одновременно воспроизводить в своей деятельности и высокую степень использования самолетов, и крупный парк однотипного воздушного транспорта, и продуктивные команды сотрудников, что является крайне непростой задачей в условиях ограниченности ресурсов компании. Поэтому тесно интегрированные действия Southwest затрудняют имитацию стратегии фирмы со стороны соперников, а сама эта компания является прибыльной и устойчиво конкурентоспособной на протяжении всех 35 лет своей деятельности в отрасли.

Согласно классификации Майкла Портера из Гарвардской школы бизнеса существует пять основных вариантов стратегии бизнес-уровня. Автор называет эти стратегии общераспространенными (generic), поскольку они встречаются в практике любой компании, выстраивающей конкурентоспособную позицию на монопродуктовом рынке. К этим стратегиям относятся:

1) стратегия лидерства по издержкам;
2) стратегия дифференциации;
3) стратегия сфокусированного лидерства по издержкам;
4) стратегия сфокусированной дифференциации;

5) интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации.

Чтобы понять, какая логика лежит в основе различных стратегий бизнес-уровня, следует вначале определить два типа потенциального конкурентного преимущества, доступного компаниям на отдельных продуктовых рынках: либо фирмы имеют *более низкие издержки,* чем у конкурентов, либо демонстрируют способность *отличаться* по свойствам и качествам своей продукции, заслуживающую *ценовой премии.* Таким образом, бизнес-модель компании может опираться или на стратегию лидерства по издержкам, или на стратегию дифференциации. Кроме того, каждая из этих стратегий позволяет фирме установить и эксплуатировать свое конкурентное преимущество в определенных *границах конкуренции.* Границы конкуренции имеют несколько измерений, включая географию рыночного присутствия компании (например, весь азиатский регион или только территория Китая), целевые группы потребителей (все женщины или только женщины с уровнем дохода свыше 30 тыс. евро в год), а также сегменты продуктового рынка, который обслуживает компания (скажем, выпуск всех видов электрической бытовой техники или только тостеров и СВЧ-печей). Различают *широкие границы конкуренции,* где используются обычные стратегии лидерства по издержкам или дифференциации, и *узкие границы конкуренции* (сегменты или ниши), для которых применяются сфокусированные стратегии лидерства по издержкам или сфокусированные стратегии дифференциации.

Следует отметить, что стратегии бизнес-уровня, описанные М. Портером, практически никогда не применяются компаниями в чистом виде. Скорее, нужно говорить о том, что та или иная модель присутствия фирмы на определенном продуктовом рынке восходит к одной из базовых стратегий по Портеру или совпадает с ней по своим основным признакам. Кроме того, эффективность применения различных версий бизнес-стратегии в практике рыночной деятельности фирмы является неодинаковой. Выбор оптимального варианта стратегии бизнес-уровня зависит как от возможностей и угроз во внешнем окружении компании, так и от перспектив, предоставляемых ресурсами, способностями и ключевыми компетенциями, присущими внутренней среде деятельности данной фирмы.

4.4. Стратегия лидерства по издержкам

Стратегией лидерства по издержкам называется такая стратегия бизнес-уровня, при которой фирма стремится выпускать максимально стандартизованную продукцию с минимальными издержками и ценами. Типичным случаем конкуренции с применением стратегии лидерства по издержкам является деятельность компании General Motors (GM), чья продукция, в основном, предназначена для массового сегмента автомобильного рынка (марки Chevrolet или Opel). Чтобы лидировать по уровню цен на автомобили со стандартной комплектацией, GM должен максимально сокращать прямые и косвенные затраты, связанные с производством машин. Одним из традиционных способов экономии на издержках является минимизация закупочных цен на автомобильные узлы и детали, которые приходят от поставщиков GM. До 2009 г. закупочной деятельностью в компании GM руководил Бу Андерссон, бывший шведский армейский офицер. Он тщательно отслеживал дисциплину, качество и цены поставок компонентов и лично связывался с партнерами GM, если в цепочке поставок происходил какой-то сбой. Он также не останавливался перед тем, чтобы отказаться от сотрудничества с фирмой, допустившей брак в работе или не сумевшей вписаться в ценовые ориентиры GM, даже если это означало неминуемую перспективу банкротства для фирмы-поставщика, так как весь ее бизнес замкнут на интересы General Motors.

GM хочет экономить на ценах деталей до 2 млрд долл. в год на протяжении длительного периода времени. GM также предпочел бы расстаться со многими из 3200 своих поставщиков, если они не смогут устойчиво снижать отпускные цены на свою продукцию. Ссылки

партнеров на низкую производительность, устаревшее заводское оборудование или избыточный персонал в расчет не принимаются: GM считает, что в условиях возрастающей конкуренции на автомобильном рынке поставщики сами должны позаботиться об инвестировании в более прогрессивные и менее затратные процессы выпуска автокомпонентов. Если они не справляются с этими задачами, их место занимают конкуренты из стран Юго-Восточной Азии, которые к тому же строят свои новые предприятия по выпуску автомобильных деталей в непосредственной близости от сборочных заводов GM, чтобы сократить транспортные и логистические издержки.

Тактика давления на поставщиков GM с целью вынудить их к снижению отпускных цен включает и такие некорректные действия, как передача их незапатентованных идей и прототипов автомобильных компонентов конкурирующим фирмам, которые могли бы сделать ту же самую продукцию дешевле. Вот почему General Motors систематически занимает последние места в рейтинге удовлетворенности компаний-поставщиков сложившимися отношениями в отрасли. Поставщики предпочитают относить свои перспективные разработки в другие автомобильные компании, которые стремятся соблюдать их интеллектуальные права собственности.

Но если бы реализация стратегии лидерства по издержкам автомобильной корпорации GM заключалась бы только в давлении на поставщиков с целью добиться максимального качества и скорости выпуска деталей при минимальной цене, ее рыночные задачи решались бы слишком легко. На самом деле есть и другая сторона деятельности GM по экономии затрат, которая касается не столько работы поставщиков, сколько принципов дизайна и конструирования машин, выпускаемых под марками GM. Речь идет о максимальной унификации компонентов и технических решений, применяемых в автомобилях, чтобы достичь большей экономии на масштабе и устранить ненужные издержки дублирования при выпуске новых моделей. До 2000 г. инженеры и конструкторы, разрабатывавшие легковые и грузовые модели GM, не консультировались между собой по поводу использования однотипных деталей и узлов. Группы, работавшие над созданием новых автомобилей в разных странах, также не искали общих точек пересечения в процессе конструирования. В результате при изготовлении автомобилей использовалось множество однотипных деталей с отличающимися друг от друга параметрами, которые не были совместимы между собой. Хотя Андерссон и его подразделение GM приложили немалые усилия к унификации компонентов при выпуске автомобилей, компания до сих пор теряет значительные средства на ненужном разнообразии элементов для последующей сборки машин. Так, японская корпорация Toyota обходится всего двумя типами металлических рам для фиксации сидений для всей линейки производимых ею автомобилей. На заводах General Motors используется 26 различных типоразмеров рам. Если бы компании удалось достичь большей унификации узлов и деталей еще на стадии планирования и конструирования новых моделей, высвободившиеся средства можно было бы направить на совершенствование интерьера или других элементов автомобилей. Кроме того, можно было бы еще сильнее снизить издержки выпуска продукции, что позволило бы поднять эффективность применения данной стратегии присутствия GM на мировом автомобильном рынке.

Несмотря на то что GM подчас придерживается весьма жесткой линии в переговорах со своими поставщиками, компания все же достигает своих стратегических целей: ее автомобили демонстрируют конкурентоспособные уровни розничных цен при продаже в стандартной комплектации, что и должно происходить в случае реализации стратегии лидерства по издержкам. Тем не менее бывает и так, что компания последовательно выстраивает свои действия с целью достижения ценового лидерства, но при этом не получает желаемого результата в виде устойчивой конкурентной позиции и извлечения доходности выше среднего уровня. Именно в таком положении оказалась американская компания Dell, традици-

онно использующая стратегию низких издержек при производстве и продаже своих компьютеров на глобальном рынке.

Бизнес-модель Dell идеально подходит для того, чтобы занимать лидирующую позицию по уровню затрат и цен на компьютерную продукцию. Потребители могут рассчитывать на то, что техника Dell будет поставлена в кратчайшие сроки, в точном соответствии с индивидуально заказанной комплектацией и по самой низкой рыночной цене. Сборка компьютеров под маркой Dell целиком отдана на аутсорсинг, а поставка техники осуществляется под имеющиеся заказы с целью минимизации складских расходов. Дистрибуция компьютеров организована почти исключительно через интернет-каналы реализации, что позволяет сэкономить значительную часть расходов на содержание наземных складов, офисов и торговых площадей, а также персонала в розничных магазинах, который должен консультировать покупателей и продвигать торговую марку Dell. В прошлом Dell использовал свою исключительно эффективную цепочку поставок и прямые связи с покупателями через онлайновые каналы не только для минимизации своих расходов, но и для захвата лидирующих позиций на рынке персональных компьютеров: свыше 32 % продаж в США и около 20 % по всему миру в целом. Тем не менее в настоящее время стратегия лидерства по издержкам, которую использует Dell, перестала давать ожидаемую отдачу. Dell был вынужден уступить компании HP первое место по объему мировых продаж персональных компьютеров, а его рыночная доля и темпы роста доходов стали заметно снижаться.

Причины, по которым буксует некогда успешная стратегия рыночного присутствия Dell, могут быть сведены к трем важным изменениям на компьютерном рынке. Во-первых, соперники Dell сами овладели моделью низких цен и издержек благодаря выстраиванию специализированных и недорогих цепочек по производству компьютеров на заказ. Одни и те же аутсорсеры с одинаковой готовностью и по одинаковым ценам исполнят заказ любой компании по поиску комплектующих, их сборке, тестированию готовой продукции и отправке ее на указанный клиентом склад. Стандартизация цепочки по производству компьютерной техники больше не благоприятствует исключительной позиции Dell, потому что практически любая фирма может получать те же услуги на столь же привлекательных условиях. Тот факт, что Dell старается работать только с онлайновыми каналами дистрибуции, приносит ему некоторые преимущества в структуре затрат, но их уже не хватает для обеспечения лидерства на современном рынке.

Во-вторых, основной спрос на десктопы и ноутбуки постепенно перемещается с корпоративных на розничные рынки и из развитых стран в развивающиеся. Так, скорость роста продаж компьютерной техники в Китае вчетверо опережает показатели американского рынка. Но интернет-модель дистрибуции очень плохо приспособлена к потребностям розничных покупателей в развивающихся странах. Эти покупатели не доверяют возможностям интернет-каналов по приему платежей, гарантийному техническому обслуживанию или замене дефектных компьютеров. Кроме того, они хотели бы получить перед покупкой профессиональную консультацию у знающих специалистов или сами протестировать понравившуюся им модель, но отсутствие техники Dell в наземной розничной сети (по крайней мере, поступающей напрямую от производителя) не позволяет им этого сделать. В итоге продажи Dell страдают как раз на тех рынках, где наблюдается наибольший рост спроса. Чтобы изменить эту ситуацию, Dell в последнее время идет на организацию прямых поставок своих компьютеров в наиболее популярные торговые сети с международным присутствием (например, Wal-Mart). Но как только компания начинает нести дополнительные затраты по присутствию в наземной оптовой и розничной торговле, эффективность ее классической стратегии лидерства по издержкам оказывается под угрозой.

Наконец, корпоративный рынок, являющийся основным источником доходов Dell и спокойно относящийся к возможности заказа компьютерной техники через Интернет, также

меняет свои предпочтения. Вместо отдельных компьютеров в упаковке корпоративные заказчики хотели бы иметь работающую компьютерную сеть с установленным на ней и адаптированным для потребностей данной компании программным обеспечением. Сервисные подразделения Dell, решающие задачи системной интеграции для корпоративных клиентов, создаются с большой задержкой во времени. И в любом случае их деятельность сопряжена с дополнительными расходами для Dell, что вновь ставит под сомнение способность этой корпорации поддерживать конкурентное преимущество на компьютерном рынке, прибегая к стратегии низких издержек.

4.5. Стратегия дифференциации

Прибегая к *стратегии дифференциации,* фирма производит нестандартные продукты для потребителей, которые ценят отличающиеся свойства продукции в большей степени, чем низкие издержки. Поскольку дифференцированный продукт удовлетворяет уникальные покупательские нужды, фирмы, следующие стратегии дифференциации, имеют возможность назначать ценовые премии и получать доход выше среднего уровня. Так, например, крупнейшая в мире косметическая компания L'Oreal производит средства макияжа и ухода за кожей под маркой Helena Rubinstein. До тех пор пока покупательницы убеждены, что по своим декоративным или защитным свойствам косметика Helena Rubinstein превосходит аналогичную продукцию других марок, они соглашаются уплачивать ценовую премию, которая отражает особое качество данного продукта. Точно так же покупатели охотно платят увеличенную цену за внедорожники и седаны Lexus (поскольку премия к цене кажется им справедливой с учетом высокого качества и надежности автомобилей, выпускаемых под этим брендом) или приобретают по повышенным ценам акустические системы Bose (потому что им кажется, что их любимая музыка звучит в колонках и усилителях Bose по-особенному, так как она не может воспроизводиться на аппаратах других фирм, хотя бы и более экономных по цене). Все три перечисленные компании, L'Oreal, Lexus и Bose, реализуют на своих продуктовых рынках ярко выраженную стратегию дифференциации, благодаря чему фиксируют устойчивое конкурентное преимущество своего товарного предложения.

В качестве примера успешно воплощенной стратегии дифференциации рассмотрим историю появления на рынке гибридных автомобилей Toyota. Японская автомобильная корпорация была первой, кто доказал техническую возможность создания и запуска в серийное производство машины, которая имеет два альтернативных источника питания – стандартный двигатель внутреннего сгорания и электрическую батарею. Первая версия гибридной модели Toyota Prius, выпущенная в 1996 г., обладала не очень привлекательным внешним видом, динамикой разгона и мощностью двигателя. Зато она в полном соответствии со стратегий дифференциации демонстрировала особые качества, присущие на тот момент продукции только одной автомобилестроительной компании: резкое снижение нагрузки на окружающую среду за счет отсутствия выхлопа при работе двигателя в электрическом режиме. Потребители на рынке легковых автомобилей оценили уникальность технологии и экологическую сознательность компании, что позволило Toyota продавать около 2 тыс. машин в месяц, несмотря на достаточно высокую премию в цене новинки.

Prius второго поколения, обладая еще меньшими показателями выброса отработанных газов и еще большей мощностью двигателя, продемонстрировал в дополнение к этим качествам отличный дизайн, что способствовало его активным продажам. На Toyota Prius выстраивались многомесячные очереди, причем клиентов не смущала премия к цене, уплачиваемая за уникальное совмещение технологических, инженерных и дизайнерских достижений. Впоследствии Toyota перевела на выпуск гибридных моделей значительную часть своих производственных мощностей в различных странах. Появились гибридные Corolla,

Camry и даже Lexus, хотя внедорожники и седаны бизнес-класса с гибридными двигателями продаются хуже остальных моделей: экономия топлива в электрическом режиме оказывается слишком слабым стимулом для приобретения столь дорогостоящей новинки. Все же Toyota ожидает дальнейшего роста продаж гибридов в среднем и компактном классе автомобилей, а ценовая премия за дифференцированное продуктовое решение остается на уровне 3 тыс. долларов (по сравнению с обычной бензиновой модификацией) и выше. В 2007 г. Toyota досрочно реализовала свои планы по продаже 1 млн гибридных автомобилей в год при общем объеме годового выпуска в 9 млн машин.

Использование стратегии дифференциации может оказаться привлекательным и для других фирм, работающих на современном рынке, поскольку она позволяет обеспечить компании растущий уровень доходности за счет премиальных цен. Кроме того, дифференцированный продукт позволяет выделиться на фоне однотипного предложения товаров и услуг со стороны рыночных соперников, что особенно ценно для достижения успеха в гиперконкурентной среде ведения бизнеса. Все же идеи дифференциации полезных свойств и необычных качеств продукции не должны заходить слишком далеко, иначе они рискуют отпугнуть потенциальных покупателей своей сложностью. Даже если потребитель поддастся на маркетинговые или рекламные сигналы и приобретет многофункциональный продукт со сложным интерфейсом и продвинутыми техническими решениями, впоследствии он может пожалеть о своем выборе и даже изменить к худшему свое отношение к производителю, который создает ненужные сложности в процессе потребления.

Характерным примером избыточной дифференциации служит современный тренд на рынке электронной и электрической техники, который можно описать выражением «слишком много функций». Как только потенциальный покупатель заходит в любой магазин по продаже техники для дома, он видит громоздящиеся на множестве полок и похожие друг на друга разновидности утюгов, электрических чайников, СВЧ-печей, тостеров, миксеров и кофе-машин. Каждый из сегментов рынка электрической техники представляет одних и тех же участников, которые отчаянно борются между собой за доли процента контролируемого ими рыночного пространства. Siemens сражается с Philips, Electrolux противостоит Panasonic, и все они вместе взятые пытаются отвоевать рыночную долю у Samsung. Положение осложняется еще и тем, что на рынок постоянно входят новые недорогие производители из стран Юго-Восточной Азии (например, китайский Haier). Для того чтобы хоть как-то выделиться в этой конкурентной гонке, компании идут на радикальное усложнение внешнего вида и функциональности своих приборов в надежде привлечь потребителей, которые согласятся заплатить ценовую премию за необычный дизайн или особые свойства продукции. В результате, например, кофе-машина Bosch Benvenuto B3O просит пользователя сделать выбор из 12 вариантов напитков, от латте до маккиато, а также установить режимы энергосбережения, таймера и жесткости воды. Как следствие, потребитель, который хочет сварить чашку обычного утреннего кофе, вынужден вместо этого разгадывать викторину в поисках ответа на вопрос, желает ли он (или она) выпить чашечку эспрессо через пять минут при нормальной жесткости воды или предпочел бы полчашки каппучино, но через восемь минут и с возможностью сберечь электричество и послужить делу защиты окружающей среды.

Проблема с этими и подобными изобретениями заключается в том, что потребители, вместо того чтобы преисполниться благодарности к компании, выпустившей столь актуальный и технически совершенный продукт, начинают испытывать чувства фрустрации и раздражения, поскольку их заставили овладевать набором сложных функций для выполнения простых повседневных задач. Дифференцированный продукт, который должен был привлечь потребителя своей необычностью, заслуживающей ценовой премии, обращается в свою противоположность: покупатель переключает свой спрос на более простые и понят-

ные модели, овладение которыми не требует многочасового чтения инструкций. Как говорят эксперты по рынку потребительских товаров, каждая новая функция, добавленная с целью дифференциации продукта, представляет собой действие, которым еще надо овладеть, которое в принципе может быть неверно усвоено и которое предстоит пройти (или хотя бы пролистать), прежде чем потребитель дойдет до нужной ему опции.

Американские маркетологи провели эксперимент, показывающий опасность избыточной дифференциации для выстраивания позитивных отношений с покупателями электронной продукции. Группе участников эксперимента была предложена некоторая сумма, которая могла быть израсходована на приобретение электронных бытовых приборов разной степени сложности. Перед началом покупок участники должны были прорейтинговать свою ожидаемую удовлетворенность от пользования приборами. Большинство людей поставило самый высокий балл наиболее сложным в техническом отношении товарам, сочетавшим в себе одновременно до **19** функций, от мобильного телефона и GPS-позиционера до MP-3 плеера и будильника. После того как все желающие приобрели электронные продукты и некоторое время пользовались ими, рейтинговая оценка удовлетворенности была выставлена во второй раз. Оказалось, что предпочтения потребителей испытали инверсию: теперь наивысший балл получили самые простые электронные приборы. Те, кто поспешил приобрести наиболее продвинутые товары, сожалели о своем выборе, так как им пришлось овладевать описанием множества функций своих устройств. То, что выглядело столь привлекательным в перспективе, при взгляде назад оказалось не таким приятным опытом.

Другое маркетинговое исследование выявило схожие результаты: после покупки технических новинок 56 % потребителей ощущают избыток сложности в их использовании, что оборачивается раздражением и разочарованием. Подобные результаты показывают, что в применении стратегии дифференциации (так же как и стратегии лидерства по издержкам) не нужно заходить слишком далеко. Иначе действия компании могут обернуться против ее интересов поддержания долгосрочной конкурентоспособности и высокого уровня доходности на вложенный капитал.

4.6. Стратегии фокусирования

В рамках *стратегий фокусирования* фирмы используют свои ключевые компетенции для более эффективного обслуживания нужд определенного отраслевого сегмента, чем это могут делать конкуренты. Стратегии фокусирования применяются в тех случаях, когда у фирмы недостает ресурсов, способностей или ключевых компетенций для покрытия всего пространства продуктового рынка, и она сосредотачивается на тех рыночных сегментах, где может завоевать наиболее прочное конкурентное преимущество.

Успешное построение конкурентной позиции в приоритетном сегменте рынка достигается фирмой ценой отказа от преследования своих интересов в других рыночных нишах. Так, например, гонконгская компания Li & Fung позиционирует себя как профессиональный интегратор аутсорсинговых заданий, размещаемых глобальными фирмами в регионах Юго-Восточной Азии. Свыше 13 тыс. агентов Li & Fung непрерывно перемещаются по территориям **40** стран региона, для того чтобы определить, кто еще из местных предпринимателей может взяться за выполнение того или иного контракта с транснациональной корпорацией на выпуск электронной техники, одежды, спортивных товаров или игрушек, чтобы при этом соблюдались установленные требования к уровню издержек, качеству, срокам и условиям труда в рамках производственного процесса. Поскольку самим компаниям подобный мониторинг обошелся бы значительно дороже, они охотно идут на заключение интегрирующих контрактов с Li & Fung, представляющей их интересы в аутсорсинговой среде. В самой фирме Li & Fung утверждают при этом, что знают все об аутсорсинговых возможностях в

странах Юго-Восточной Азии, многое о положении дел в Южной Азии (Индия, Пакистан, Бангладеш) и кое-что о возможностях фирм на Ближнем и Среднем Востоке. Но при этом компания не берется за интеграцию аутсорсинговых цепочек в странах Южной Америки, так как знания об этом регионе выходят за пределы компетенций Li & Fung. Таким образом, мы наблюдаем формирование сфокусированной стратегии присутствия Li & Fung на данном сервисном рынке, причем фокусирование происходит по географическому признаку. Эта стратегия реализуется вполне успешно: ежегодные доходы компании возросли с 5 млрд долл. в начале 2000-х гг. до 11 млрд долл. в настоящее время.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

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