

ПОГРУЖЕНИЕ В СТРАТЕГИЮ

Перед Вами демонстрационная версия курса «Стратегия» – BZR 820, разработанного в Школе бизнеса Открытого университета Великобритании. В демокурсе представлено 40 важнейших концепций курса «Стратегия», которые дадут Вам представление о темах, рассматриваемых в программе, особенно в первой его части. В курсе даны только основные моменты этих тем, что составляет примерно 3% от оригинальных учебных материалов.

Авторы курса «Стратегия»: Эрик Кесселз, Кевин Даниелз, Дейвид Коулман, Джозеф Мэллори, Сюзан Сегал-Хорн, Майкл Ловит. Составители демонстрационного курса Орехов В.Д., Жаворонкова Н.М.

Курс «Стратегия»

Уникальный полугодовой курс OUBS «Стратегия» является ключевым для программ MBA ЛИНК и OUBS. Он преподается как на английском языке (BZR 820), так и на русском (R 820). В нем изучаются наиболее важные аспекты стратегий современных организаций, позволяющие им выживать, добиваться конкурентных преимуществ и процветать.

Курс не ограничивается представлением основ для стратегического анализа и планирования. Для получения конкурентных преимуществ более важно уметь применять эти знания на практике. Поэтому главная цель курса – повышение качества Вашего стратегического мышления на основе приобретения необходимых знаний и развития навыков, сочетания практического опыта с умением применять теории и концепции.

Ключевые темы курса:

- Введение в стратегию: стратегический менеджмент; стратегический выбор и стратегический успех; стихийные и запланированные стратегии; особенности стратегического мышления.
- Стратегический анализ: анализ внешнего окружения и развития отрасли; ключевые факторы успеха; основные стратегии, обеспечивающие конкурентные преимущества; конкуренция и сотрудничество в отрасли; заинтересованные стороны; ресурсы и способности компании как источник конкурентного преимущества.
- Стратегический выбор: источники корпоративного успеха; оценка стратегических возможностей; разработка стратегии, нацеленной на создание и использование конкурентных преимуществ; корпоративное планирование и реальный стратегический процесс; принятие стратегических решений; стратегическое мышление.
- Реализация стратегии: стадии роста организации; новые организационные формы; стратегические изменения; учет влияния культуры, структур власти и заинтересованных сторон на формирование и реализацию стратегии.
- Корпоративная стратегия: корпоративная стратегия и управление портфелем бизнесов; корпоративный синергетический эффект; конкуренция на основе ключевых характеристик компетентности; стратегии диверсификации, сокращения и радикального поворота; корпоративные структуры и их соответствие корпоративным стратегиям.
- Международная стратегия: особенности и типы международных стратегий; мировая торговля и международные конкурентные преимущества; международные отрасли, компании и цепочки ценности; стратегические альянсы и совместные предприятия; слияния и приобретения.

1. ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ

Strategy

Существует множество определений стратегии. В широком смысле, стратегия – это образ действия, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели.

Полезной для понимания сути стратегии может оказаться аналогия с военным делом, в котором принято различать стратегию и тактику:

- Военная стратегия – это развертывание всех имеющихся ресурсов таким способом, который может обеспечить благоприятный исход войны.
- Тактика – это маневры и действия, осуществляемые для того, чтобы выиграть сражение.

Для многих менеджеров, как и для генералов, за легкостью, с которой стратегия и тактика различаются в теории, скрываются огромные трудности, сопряженные с решением стратегических вопросов и принятием стратегических решений на практике.

Для принятия важных решений в стратегии требуется большая сила воли, нежели в тактике. В последнем случае нас торопят текущие события. Командир чувствует себя увлеченным мощным потоком, отказ от борьбы с которым чреват самыми пагубными последствиями, и он подавляет возникающий страх и отважно рискует.

В стратегии ... больше места для сомнений □ ваших собственных и других людей, для возражений и увещеваний, а следовательно, и для необоснованных задержек. Более того, если в тактике нам известна по крайней мере половина того, что необходимо для уверенного принятия решений, то в стратегии мы не можем быть уверенными ни в чем, тогда как предположить можно все что угодно, и потому возникающая убежденность менее сильна. Вследствие этого большинство генералов оказываются парализованными сомнениями, когда следует действовать.

Клаузевиц (Clausewitz, 1994, p. 21)

Таким образом, успешный стратег – тот, кто способен оценивать значимость событий сквозь завесу текущих проблем и противоречивых мнений, сопротивляться искушению отвлечься на решение тактических проблем, привлекательных своей относительной определенностью, и действовать стратегически в ответ на эти ключевые события.

Более подробное определение организационной стратегии, очерчивающее круг приоритетных задач стратега, может выглядеть следующим образом:

Стратегия связана с определением характера, направленности и масштабов деятельности организации и оценкой ее успеха. Устойчивый образ действий, составляющих стратегию, является результатом приобретения, распределения и использования организацией уникального набора ресурсов и способностей для эффективной реакции на вызовы своего окружения, а также результатом управления системой взаимоотношений с заинтересованными сторонами и между ними.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

Strategic choice

Ключевым навыком стратегов является способность распознавать среди вопросов, которые приходится решать в повседневной практике, стратегические вопросы. Стратегические вопросы связаны с событиями или тенденциями внутри и вне организации, которые могут оказать существенное влияние на способность организации определять свои цели и достигать их. Как правило, стратегический выбор предполагает обсуждение пяти основных категорий стратегических вопросов.

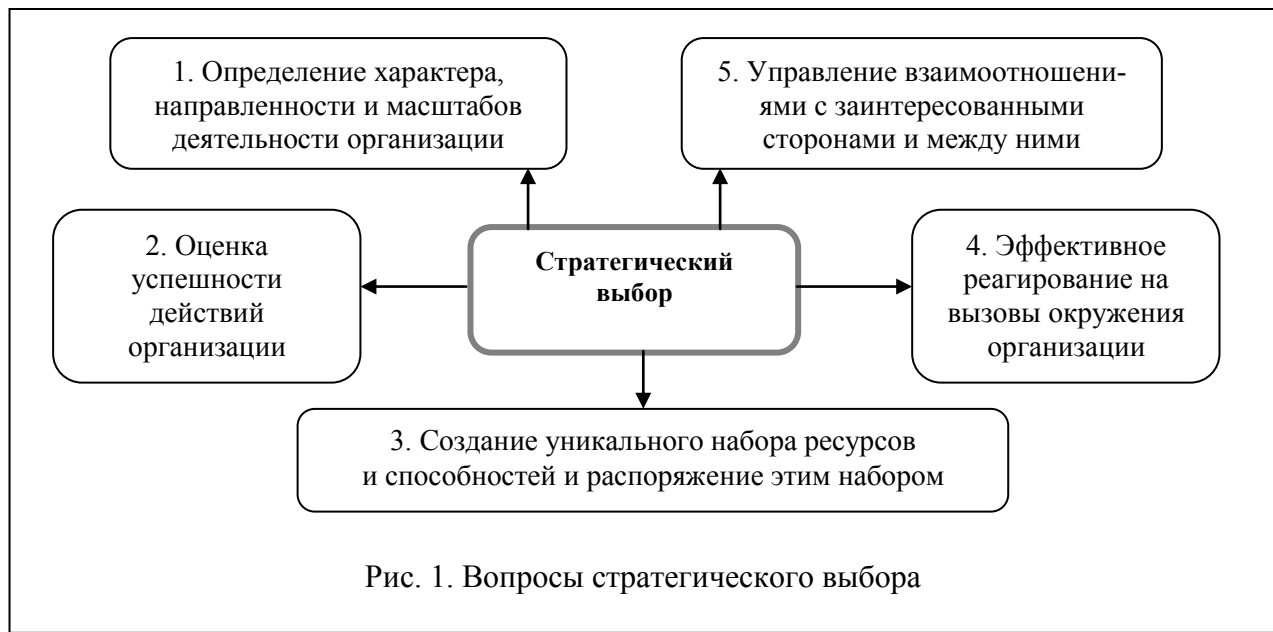


Рис. 1. Вопросы стратегического выбора

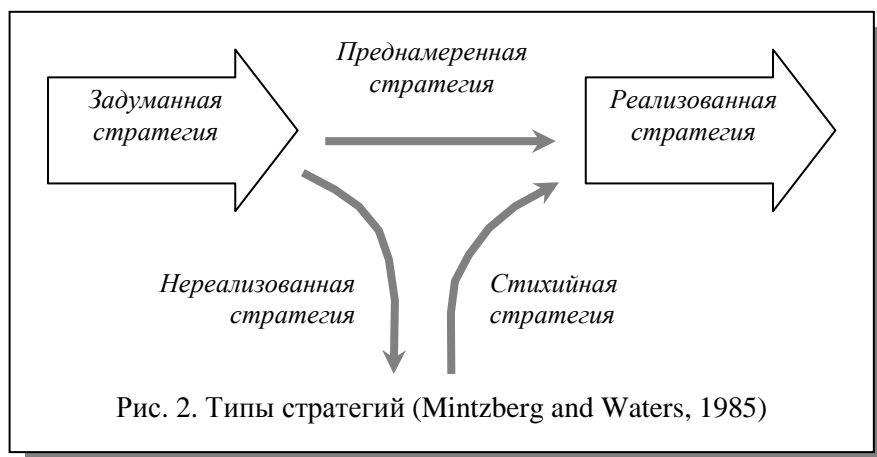
1. Каков бизнес, которым занимается организация, и в каком секторе она функционирует? Какие товары и услуги предлагает и на каких рынках? Какие навыки, способности и ресурсы она использует? Насколько важно для организации отличаться от своих конкурентов?
2. Как организация определяет успех? Каковы наиболее адекватные критерии успеха – достижение конкурентных преимуществ, максимизация прибыли, результативность или эффективность? На каких ценностях и убеждениях основывается определение успеха и его измерение? Каковы временные горизонты достижения успеха? Можно ли установить количественные критерии до достижения успеха?
3. Как быстро должны восполняться ограниченные ресурсы? Если произойдет переход к новой стратегии, то какие новые ресурсы и способности потребуются? Должны ли они приобретаться вне организации или создаваться в результате внутреннего развития? Возможно ли восстановление ресурсов и новые применения существующих способностей?
4. В какой степени навыки и ресурсы организации отвечают требованиям ее окружения? Способна ли организация влиять на свое окружение или изменять его? С какими организациями она конкурирует? Похожа ли организация на своих конкурентов? В какой степени организация полагается на навыки и ресурсы своих партнеров?
5. Какие цели преследуют собственники, кредиторы, сотрудники, менеджеры, поставщики, потребители и конкуренты в своих взаимоотношениях с организацией? Существуют ли противоречия между этими целями? Как распределяется власть между заинтересованными сторонами? Насколько важны ресурсы, получаемые от каждой из этих сторон?

3. СТИХИЙНАЯ И ПРЕДНАМЕРЕННАЯ СТРАТЕГИИ

Deliberate and emergent strategy

Стратегические намерения могут оказаться нереализованными на практике, а стратегия может возникнуть самопроизвольно как ясный и согласованный образ действий, отвечающий определенным стратегическим целям.

Сравнение задуманной и реализованной стратегии позволяет нам отличить стратегию *преднамеренную*, т.е. реализованную в соответствии с намерениями и планами руководства, от стратегии *стихийной*, т.е. реализованной при отсутствии соответствующих намерений.



Стихийная стратегия – это образ действий, который предполагает наличие согласованности и последовательности в поведении организации, несмотря на отсутствие четко сформулированных до начала действий намерений относительно целей и/или методов их достижения (отсутствие согласованности и последовательности означало бы отсутствие стратегии).

Стихийная стратегия не означает отказ высшего руководства от контроля над деятельностью организации. Она должна быть результатом осознанного выбора высшего руководства, способного проявлять гибкость, чуткость, умение обучаться. Эта способность особенно важна, когда внешнее окружение невозможно понять полностью из-за его сложности и нестабильности и невозможно игнорировать из-за его сильного влияния на организацию.

Открытость стихийным стратегиям позволяет руководству действовать в условиях неопределенности, т.е. реагировать на изменяющуюся реальность, вместо того чтобы пребывать в плену неизменных иллюзий. Стихийная стратегия предполагает увеличение самостоятельности работников и способствует сплоченности организации, тогда как преднамеренная стратегия, предполагающая наличие жесткого централизованного контроля, может провоцировать иерархическую разобщенность.

Разумеется, преднамеренная стратегия не является абсолютным злом. В конце концов, никто не освобождал высшее руководство организации от обязанности управлять процессом формирования стратегии. Для выполнения этой обязанности высшее руководство должно контролировать стратегические аспекты деятельности подчиненных. В тех случаях, когда высшее руководство имеет доступ к необходимой информации, а внешнее окружение предсказуемо или контролируемо, может оказаться целесообразным отложить на время стратегическое обучение и добиваться исполнения изначальных стратегических намерений с максимальной решимостью.

4. ШЕСТЬ УРОКОВ СТИХИЙНЫХ СТРАТЕГИЙ

Six lessons from emergent strategies

Одни организации демонстрируют большую предрасположенность к преднамеренным стратегиям, нежели другие. Исследователи считают, что преднамеренные стратегии типичны для бюрократических организаций с жестким централизованным контролем, тогда как стихийные стратегии чаще встречаются в децентрализованных организациях.

Предрасположенность организации к стихийным стратегиям не означает, что менеджеры не оказывают влияния на стратегию. Она означает лишь изменение методов оказания влияния на стратегию. В частности, менеджеры должны уметь распознавать стихийно формирующиеся закономерности в образе действий организации и превращать их в подходящую стратегию.

Минцберг и МакХью (Mintzberg and McHugh, 1985), рассматривая способы наилучшего использования стихийных стратегий, провели аналогию с сорняками. Авторы вывели шесть уроков из этой аналогии:

1. Стратегии поначалу растут, подобно сорнякам на огороде, а не выращиваются, как помидоры в теплице.
2. Подобно сорнякам, способным пускать корни в самых неожиданных местах, стратегии могут формироваться всюду, где работники обладают способностью обучаться на собственном опыте и имеются ресурсы, необходимые для реализации этой способности.
3. Стратегии становятся организационными, когда они распространяются на всю организацию, т.е. отражаются в поведении организации как целого. Сорняки могут распространиться по всему огороду и вытеснить культурные растения. То же верно по отношению к стихийным стратегиям.
4. Процесс распространения стихийной стратегии не обязательно осознается и управляется менеджерами.
5. Организации переживают периоды конвергенции и дивергенции. Периоды эволюционных изменений стратегии могут прерываться скачкообразными изменениями, когда в результате экспериментирования и переосмысления основ возникают новые стратегические темы.
6. Управление стратегическим процессом означает не навязывание задуманной стратегии, а признание стихийного характера стратегии и своевременное вмешательство. Менеджеры должны способствовать формированию климата, в котором могут развиваться различные стратегии. Для этого они могут использовать гибкие структуры, идеологию сотрудничества и общие направляющие стратегии.

5. СТРАТЕГИЯ НАПРЯЖЕНИЯ

Strategy of stretch

Базовый постулат теории стратегии заключается в том, что «приспособление» организации к ее окружению или «соответствие» организации ее окружению является важным условием ее успеха.

По мнению Хамела и Прахалада (Hamel & Prahalad)? эта доминирующая в западных компаниях модель стратегии верна, но не сбалансирована. По их мнению концепция «соответствия» должна быть дополнена концепцией «напряжения». Стратегия напряжения применяется там, где имеется значительный разрыв между существующими ресурсами и способностями организации с одной стороны и ее амбициями и намерениями □ - с другой.

Стратегия напряжения осуществляется в два этапа:

1. Создание разрыва между организационными ресурсами и способностями с одной стороны и ее амбициями – с другой.
2. Устранение этого разрыва посредством использования имеющихся ограниченных ресурсов и способностей по принципу рычага, т.е. увеличения отдачи от них.

Разрыв между амбициями и ресурсами порождает творческое напряжение и стимулирует активный поиск средств для восполнения этого разрыва, каковыми могут быть:

- ♦ освоение незащищенных ниш вместо лобовой конфронтации
- ♦ ускорение разработки и производства новых товаров
- ♦ создание сплоченных межфункциональных команд
- ♦ уделение основного внимания развитию ключевых компетентностей
- ♦ стратегические альянсы с поставщиками
- ♦ привлечение работников к управлению компанией, достижение консенсуса.

Перечисленные элементы типичны для так называемого «японского» менеджмента. Однако в принадлежности к Японии нет ничего магического. Для преуспевающих компаний по всему миру общим является амбициозность целей и изобретательность в поиске способов сделать из меньшего большее, а не национальное или культурное наследие.

Это может показаться банальным, но Хамел и Прахалад пропагандируют концепцию стремления к стратегическому лидерству. Описывая этот трудный и рискованный подход к стратегии, авторы подчеркивают два момента:

1. Необходимо подвергать сомнению общепринятые или ортодоксальные методы ведения операций и конкуренции;
2. Важно управлять возросшими рисками посредством досконального изучения конкурентов, потребителей и будущих возможностей доступа к важнейшим источникам ресурсов.

Концепция рискованной стратегии напряжения напоминает о том, что согласование ресурсов и способностей организации с ее окружением является динамичным и интерактивным процессом.

6. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПО АРГЕНТИ

Strategic planning process

Подход, связанный со стратегическим планированием, очень полезен при определении стадий стратегического процесса. Одна из моделей процесса стратегического планирования предложена Аргенти (Argenti, 1980).

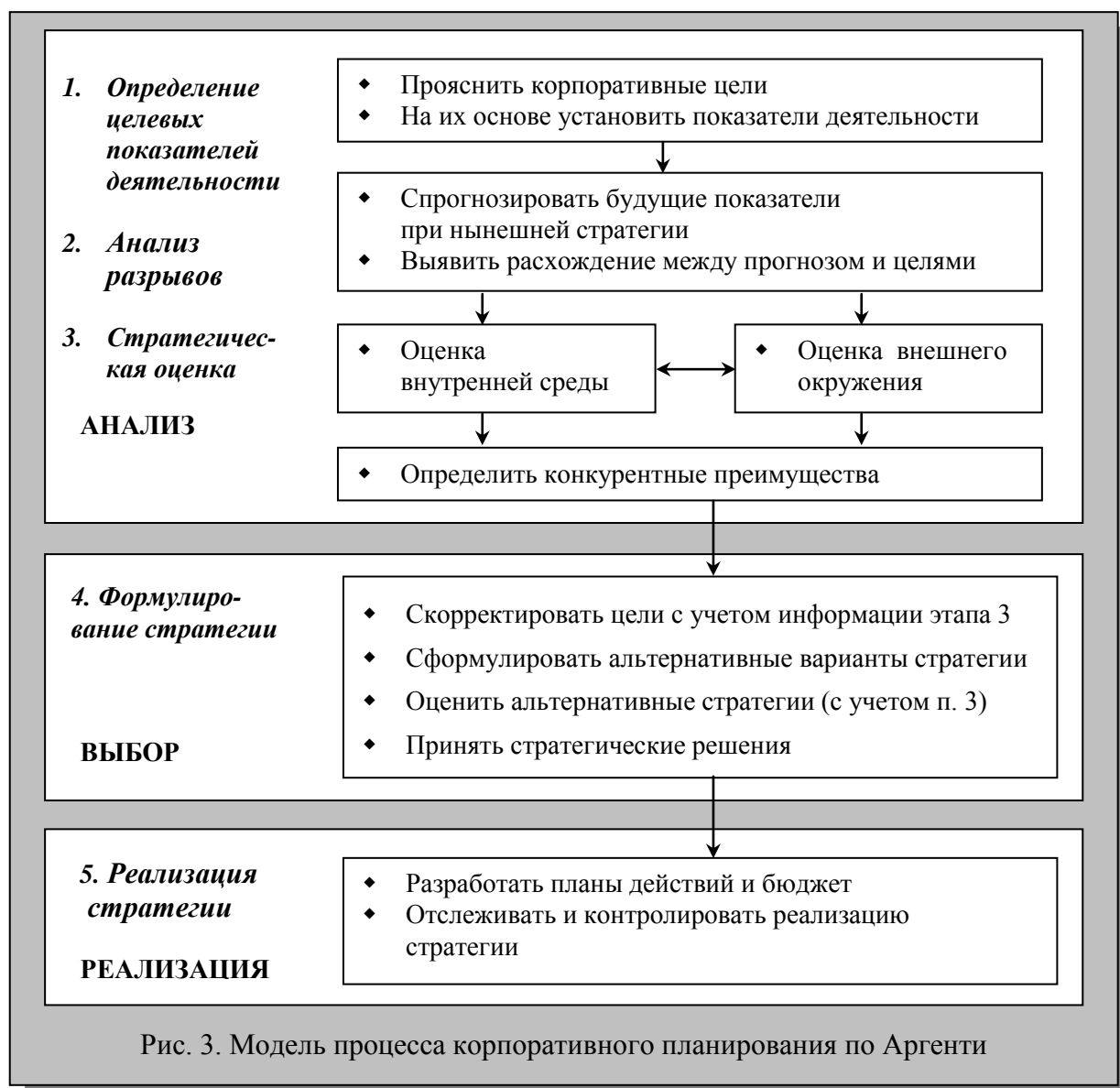


Рис. 3. Модель процесса корпоративного планирования по Аргенти

Выделены пять этапов стратегического процесса. Организация должна установить целевые показатели деятельности, выявить разрывы между целевыми показателями деятельности и прогнозируемыми результатами следования нынешней стратегии, оценить внешнее окружение и внутреннюю среду организации, сформулировать новую стратегию на основании результатов анализа внешнего окружения и внутренней среды организации и реализовать стратегию в соответствии с планами действий и бюджетами.

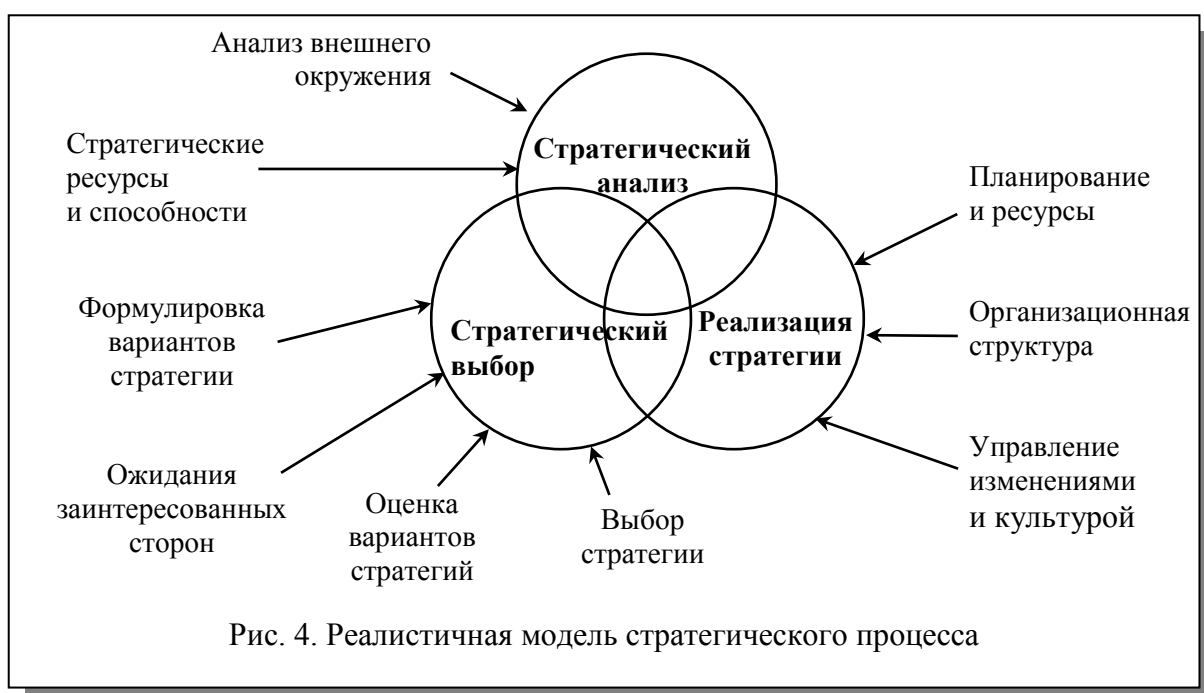
По существу пять этапов предложенной Аргенти модели можно сгруппировать в три стадии, каковыми являются стратегический анализ (определение целевых показателей деятельности, анализ разрывов и стратегическая оценка), стратегический выбор (формулирование стратегии) и реализация стратегии. Аргенти, подобно другим сторонникам планового подхода, полагает, что стратегический анализ должен предшествовать стратегическому выбору, а стратегический выбор должен предшествовать реализации стратегии.

7. РЕАЛИСТИЧНАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА

Realistic model of strategic process

На практике не всегда удается последовательно осуществлять стратегический анализ, стратегический выбор и реализацию выбранной стратегии.

В организациях, следующих классическому плановому подходу, анализ предшествует выбору, а выбор предшествует реализации, результатом чего является преднамеренная стратегия. В других организациях выбор может предшествовать анализу и реализации. Подобное может произойти в случае, когда группа менеджеров решает изменить организацию, чтобы обеспечить достижение своих целей, и приступает к тщательному стратегическому анализу после того, как стратегическое решение принято, а реализация новой стратегии началась исключительно для того, чтобы доказать правильность принятого решения остальным заинтересованным сторонам. Кроме того, реализация стихийной стратегии может приводить к анализу и выбору. Опираясь на практику различных организаций, Джонсон и Скоулс (Johnson and Scholes, 1993) предложили более реалистичную модель стратегического процесса.



Согласно этой модели, стратегический анализ включает в себя анализ внешнего окружения и оценку ресурсов и способностей организации. Стратегический выбор состоит из определения вариантов стратегии и выбора наилучшего варианта, при этом необходимо оценить ожидания различных заинтересованных сторон и заключить с ними соглашения. Реализация стратегии включает в себя распределение ресурсов, реструктуризацию организации и управление изменениями и культурой организации.

Анализ, выбор и реализация стратегии могут осуществляться одновременно, причем предварительные результаты оценки вариантов могут влиять на реализацию и анализ, а результаты реализации – на анализ и выбор. В этом случае организация практикует инкрементальный подход к стратегии, постепенно корректируя стратегию на основании новых результатов анализа, выбора и реализации.

Предпочтительная очередность прохождения этапов зависит от организационных структур и систем контроля, а также политики и культуры организации. Знание очередности этапов помогает нам понять и усовершенствовать стратегический процесс конкретной организации. Очередность этапов может также изменяться в зависимости от результатов, полученных на каждом очередном этапе.

8. КОНКУРЕНТНОЕ ОКРУЖЕНИЕ ПО ВЕННУ

Competitive environment

Конкурентное окружение организации - среда, состоящая из конкурентов, с которыми организация соперничает за потребителей и ограниченные ресурсы разных типов. Конкурентное окружение организации редко будет состоять из отдельной группы очевидных и непосредственных конкурентов, хотя, как подсказывает опыт, внимание большинства менеджеров будет сосредоточено как раз на таких соперниках.

Существующая на практике конкурентная ситуация очень хорошо укладывается в рамки модели Венна, которая отражает возможность существования разнообразных пересекающихся друг с другом конкурентных групп.



Все организации тем или иным образом будут неизбежно вовлечены во множество подобных взаимодействий. При этом каждая организация будет иметь свой особый, отличительный «набор» отношений с конкурентами. У некоторых организаций будет схожий взгляд на то, кого из остальных надо рассматривать как непосредственных конкурентов (а именно тех, кто обозначен в модели Венна в самом центре), но представление об участниках внешних, не пересекающихся частей кругов будет отличаться в разных организациях.

В действительности бывает очень трудно сместить фокус внимания организации с ее непосредственных конкурентов, хотя нередко оказывается, что в долгосрочной перспективе этим конкурентам не хватает потенциала для проведения радикальных перемен в конкурентном окружении, так как они скорее всего испытывают те же ограничения и трудности, что и рассматриваемая организация.

Наибольшей угрозы перемен можно ожидать со стороны тех конкурентов, которые находятся во внешних частях кругов и готовы переступить барьер входа в непосредственное конкурентное окружение за счет инновационных технологических подходов и навыков. Это может привести к изменениям в ключевых характеристиках товара и/или услуги, а также к случайному или намеренному блокированию доступа к ключевым ресурсам.

Вопрос выбора фокуса внимания в конкурентном окружении – это частично вопрос точного расчета времени:

- ♦ В краткосрочной перспективе наибольшей угрозы можно ожидать со стороны организаций, схожих по размеру и производственным подходам.
- ♦ В долгосрочной перспективе самые заметные изменения могут быть спровоцированы действиями организаций с иными характеристиками или способностями.

9. СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ

Stages of industry life cycle

Одной из наиболее широко известных концепций маркетинга является концепция жизненного цикла товара. Товары рождаются, пользуются возрастающим спросом, устаревают и в конечном итоге «умирают». Если товары имеют жизненные циклы, то и отрасли, которые их производят, проходят таковые. Однако поскольку отрасль производит не отдельные товары, а группы товаров, продолжительность жизненного цикла отрасли (ЖЦО) больше, чем у отдельного товара.

Жизненный цикл принято делить на четыре стадии: зарождение, рост, зрелость и спад. Стадии жизненного цикла отрасли определяются изменениями темпа роста отрасли со временем. Кривая роста отрасли имеет характерную S-образную форму.

Изменения спроса и технологий в течение жизненного цикла отрасли имеют важные последствия для отраслевой структуры, конкуренции и источников конкурентных преимуществ (или ключевых факторов успеха). Ниже в таблице приведены основные характеристики четырех стадий ЖЦО (по Р. Гранту).

Таблица 1. Эволюция отраслевой структуры и конкуренции в течение ЖЦО

	<i>Зарождение</i>	<i>Рост</i>	<i>Зрелость</i>	<i>Упадок</i>
Спрос	Покупатели с высоким доходом	Ускоряющийся рост охвата рынка	Массовый рынок, повторные покупки, замещения	Знающие потребители
Технологии	Конкурирующие технологии	Стандартизация, высокий темп инновации процесса	Широкое распространение ноу-хау, потребность в технологических усовершенствованиях	
Товары	Низкое качество, разнообразие, частые изменения конструкции и дизайна	Совершенствование конструкции и повышение качества, появление доминирующей конструкции	Стандартизация в ущерб дифференциации, попытки дифференциации путем создания брэнда	Превращение в товары широкого потребления
Производство и распределение	Малые партии продукции, высококвалифицированные рабочие, специализированные каналы распределения	Дефицит производственных мощностей, массовое производство, конкуренция за каналы распределения	Избыточные мощности, снижение требований к квалификации рабочих, крупные партии товаров, сокращение ассортимента продукции	Бремя избыточных мощностей, возрождение специализированных каналов распределения
Конкуренция	Немного конкурентов	Вхождение в отрасль, слияния и уход из отрасли	Дележ доходов, усиление ценовой конкуренции	Ценовые войны, уход из отрасли
Ключевые факторы успеха	Инновация продукта, репутация фирмы и ее продукции	Эффективная организация производства, доступ к каналам распределения, сильные брэнды, инновация процесса	Низкие удельные затраты благодаря интенсивному использованию капитала, экономия за счет масштаба, дешевые входные ресурсы, высокое качество, быстрая разработка новых продуктов	Низкие накладные расходы, лояльность избранных покупателей, продемонстрированная готовность удержаться в отрасли, оптимизированные производственные мощности

10. СТРУКТУРА ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИЯ

Industry structure and competition

Структурные изменения в течение жизненного цикла отрасли имеют важные последствия для конкуренции. Во-первых, происходит переход от неценовой к ценовой конкуренции, и, во-вторых, повышается интенсивность конкуренции.

- ♦ **На стадии зарождения**, как правило, имеет место конкуренция между альтернативными технологиями и конструкциями продуктов. Компании борются за технологическое лидерство. Крупные инвестиции и ограниченные масштабы производства делают стадию зарождения убыточной, если только лидирующая компания обладает значительной долей рынка благодаря охране патентных прав или другим «преимуществам первого хода».
- ♦ **Стадия роста** обычно бывает прибыльной, так как характеризуется спросом, превышающим предложение, хотя многое в этом плане зависит от высоты входных барьеров.
- ♦ **С наступлением зрелости** повышение уровня стандартизации приводит к усилению акцента на ценовую конкуренцию. Интенсивность ценовой конкуренции в значительной степени зависит от соотношения спроса и предложения и от наличия зарубежных конкурентов.
- ♦ **На стадии спада** ценовая конкуренция может трансформироваться в разорительные ценовые войны, вероятность которых зависит от высоты выходных барьеров и интенсивности международной конкуренции.

На рис. 6 показаны связи между отраслевой структурой и конкуренцией (Buzzel R.D, Bradley T.G., 1987).



11. МАТРИЦА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОКРУЖЕНИЯ

Strategic environment matrix

Одним из инструментов классификации отраслей является матрица стратегического окружения Бостонской консалтинговой группы (БКГ). В матрице используются две переменные, которые определяют четыре типа отрасли (рис. 7):

А. Многообразие источников получения конкурентного преимущества.

В. Размер потенциального конкурентного преимущества.

А. Многообразие конкурентных преимуществ	<i>Много</i>	Фрагментарная Производство одежды, строительство домов, ювелирная торговля, лесопилки	Специализированная Фармацевтика, шоколадные конфеты, эксклюзивные автомобили
	<i>Мало</i>	Тупиковая Основные химикаты, производство бумаги, судовладение, оптовая банковская деятельность	Массовая Реактивные двигатели, продуктовые супермаркеты, мотоциклы, стандартные микропроцессоры
		<i>Малый</i>	<i>Большой</i>
		В. Размер преимущества	

Рис. 7. Классификация индустрий по конкурентным преимуществам

1. Объемный бизнес. У компаний в такой отрасли существует немного, но очень крупных источников конкурентных преимуществ, обычно связанных с эффектом экономии за счет масштаба.

2. Тупиковый бизнес. У компаний в такой отрасли существует мало источников конкурентных преимуществ, и размер их очень ограничен. В результате интенсивность конкуренции на этом рынке очень высока: все участники используют аналогичные стратегии, но никто из них не может добиться заметного преимущества. В такой отрасли стратегически важно как можно раньше распознать наступление безвыходной ситуации, с тем чтобы вовремя покинуть этот рынок. Выживание и прибыльность здесь достигаются путем операционной эффективности, низких административных затрат и формирования корпоративной культуры, ориентированной на экономию средств.

3. Фрагментарный бизнес. К данной категории относятся те виды деятельности, у которых может быть много источников конкурентных преимуществ, но их потенциальный размер невелик. Для фрагментарного типа отраслей характерен выпуск дифференцированных продуктов при наличии низкой приверженности потребителей торговой марке, широкое распространение технологий и низкий эффект экономии за счет масштаба. Факторами успеха здесь могут являться низкие затраты за счет операционной эффективности, ориентация на привлекательные сегменты рынка, быстрое реагирование на изменения и внедрение новых форм дифференциации.

4. Специализированный бизнес. Этому типу отрасли присуще большое количество источников конкурентных преимуществ и их значительный размер. Рынок характеризуется разнообразием покупательских потребностей, преимуществом первопроходцев, приверженностью торговым маркам, эффектом экономии за счет масштаба и большими целевыми затратами по изолированному обслуживанию рыночных ниш. Специализированный бизнес требует стратегической дифференциации: каждая фирма делает что-то свое, поэтому конкуренция непрямая.

12. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Key success factors

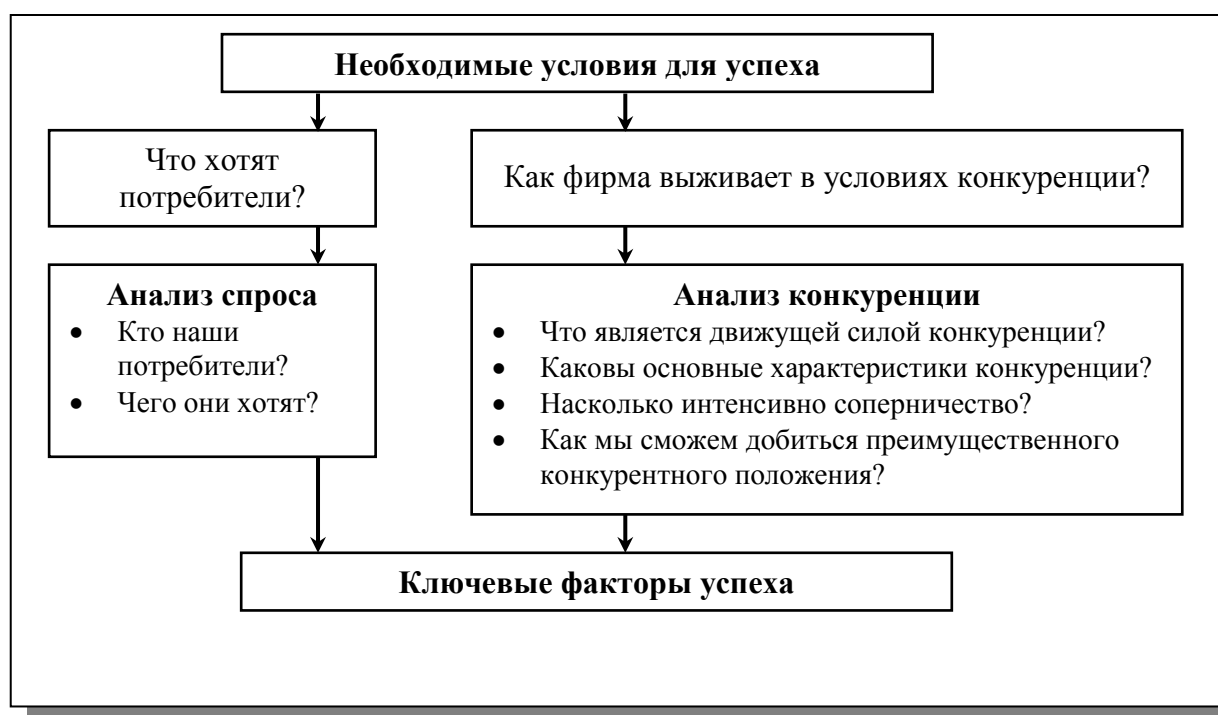
Чтобы удержаться и успешно работать в отрасли, организация должна отвечать двум критериям: во-первых, она должна предоставлять то, что хотят купить потребители, во-вторых, она должна побеждать в конкурентной борьбе. Из этого вытекают два вопроса:

- Что хотят наши потребители?
- Что необходимо организации, чтобы побеждать конкурентов?

Для ответа на первый вопрос нам необходимо более пристально взглянуть на потребителей, существующих на данном рынке, и рассмотреть их не как источник конкурентного давления, а значит, угрозы своей прибыльности, а как логическое обоснование существования отрасли и как основной источник прибыли. Это подразумевает, что компания должна знать своих потребителей, их потребности, а также основы их потребительских предпочтений, что само по себе является лишь отправной точкой последующей аналитической цепочки.

Для ответа на второй вопрос необходимо исследовать основы конкуренции в отрасли – насколько интенсивно соперничество и каковы его основные характеристики. При интенсивном соперничестве, чтобы выжить, компании придется снизить затраты, даже несмотря на высокодифференцированный продукт и осуществление покупательского выбора на основе дизайна и качества, а не цены.

Основная схема для определения ключевых факторов успеха представлена на рис. 8.



Идея определения факторов успеха с различным оптимизмом воспринимается разными учеными. По-видимому, не существует уникальных рецептов успешной стратегии. На каждом рынке присутствуют разные факторы мотивации потребителей и разные правила конкурентной игры. Понимание этих аспектов отраслевого окружения является неременным условием успешной бизнес-стратегии.

13. РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИИ

Resource-based approach to strategy

Ресурсный подход к стратегии сформировался в результате развития комплекса важных идей, выдвинутых несколькими авторами (Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Центральная идея ресурсного подхода заключается в том, что каждая организация обладает уникальным набором ресурсов и способностей и именно обладание этим набором ресурсов и способностей и методы их использования отличают данную компанию от других компаний той же отрасли.

Роль стратегии заключается в приобретении, распределении и использовании организацией уникального набора ресурсов и способностей для эффективной реакции на вызовы своего внешнего окружения с целью обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

Взаимосвязь между ресурсами, способностями, стратегией и конкурентным преимуществом может быть проиллюстрирована моделью Гранта (Grant, 1998).

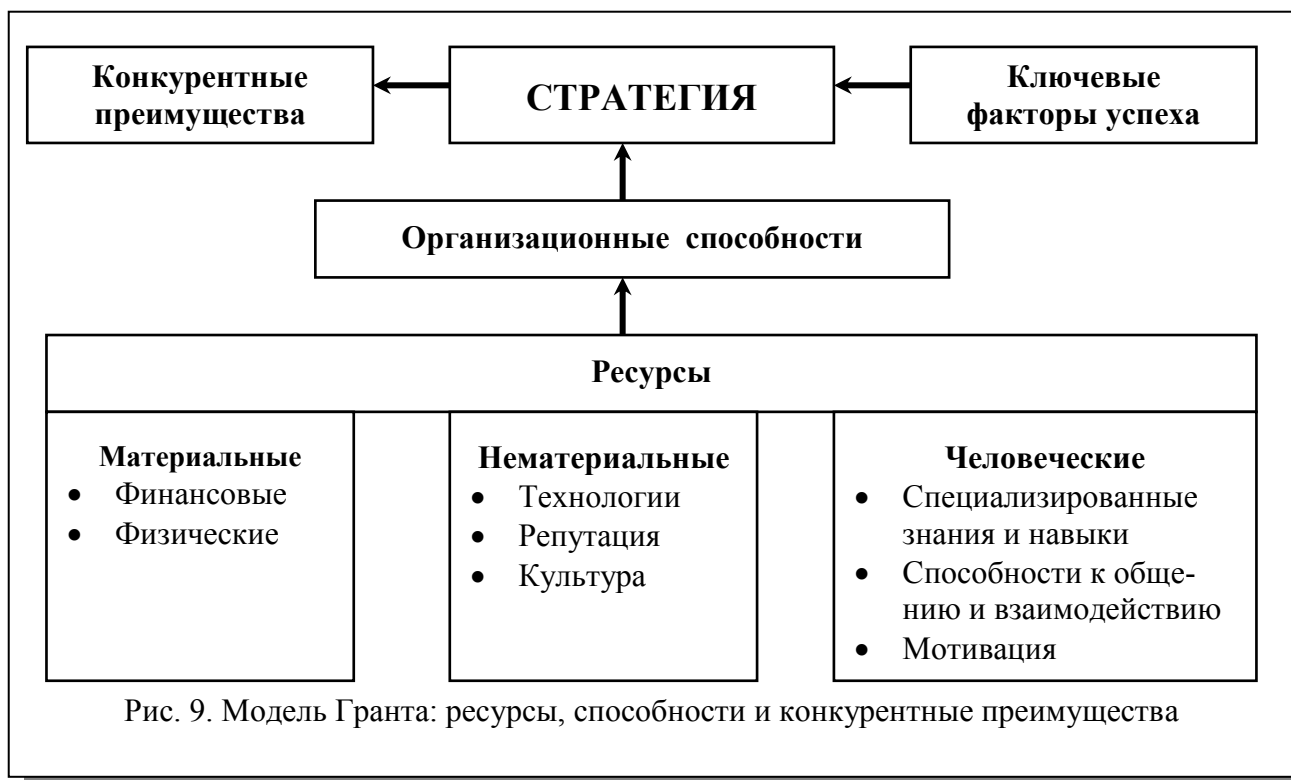


Рис. 9. Модель Гранта: ресурсы, способности и конкурентные преимущества

Источниками конкурентного преимущества организации являются не любые ее способности, а те отличительные способности, которые отличают данную организацию от ее конкурентов в отрасли. Важное положение ресурсного подхода к стратегии заключается в том, что способность может быть «отличительной», только если ее трудно симитировать.

Тезис о том, что именно уникальные, трудно имитируемые сочетания ресурсов образуют отличительные способности организации, является центральным в ресурсном подходе к стратегии. В этом подходе утверждается необходимость непрерывной и длительной работы по созданию и развитию отличительных способностей организации.

14. АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И СПОСОБНОСТЕЙ

Analysis of resources and capabilities

В 19 веке и ранее большинство факторов производства не пересекало национальные границы, и основным видом конкуренции была ценовая. Большая часть ресурсов была привязана к конкретным географическим регионам. С середины 20 века решающее значение приобрели мобильные, т.е. не привязанные к местности ресурсы. Сравнение этих двух категорий ресурсов дано в таблице 2.

Таблица 2. Старые и новые решающие ресурсы

Старые немобильные ресурсы	Новые мобильные ресурсы
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Земля ◆ Труд ◆ Капитал 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Технологии ◆ Информация ◆ Товарные марки (бренды) ◆ Международные финансовые рынки

Роберт Грант (Grant, 1995) представил результаты своих рассуждений о ресурсном подходе к стратегии в форме «Пятиэтапной модели», которую организации могут использовать в качестве руководства при анализе своих ресурсов и способностей.



Рис. 10. Анализ ресурсов и способностей - 5-этапная модель Гранта

Как показано на рисунке, эта модель является не линейной, а итерационной, поскольку она предполагает возвращение от этапа 5 к этапу 1. Это необходимо, поскольку ресурсы и способности подвержены моральному износу. Ресурсы и способности динамичны, а не статичны. Они остаются значимыми для успеха и пригодными для использования ограниченное время, зависящее от изменений структуры отрасли или от скорости имитации отличительности ресурсов и способностей компании ее конкурентами.

Ресурсы являются лишь строительными блоками для способностей. Поскольку главная стратегическая цель организации состоит в достижении превосходства в показателях деятельности, важно помнить, что стратегическое значение имеет не инвентаризация способностей, а сравнение их со способностями конкурентов.

15. ИСТОЧНИКИ КОРПОРАТИВНОГО УСПЕХА

Foundations of corporate success

Кей (Kay, 1993) утверждает, что корпоративный успех обеспечивается конкурентным преимуществом, которое может быть различным на разных рынках. Конкурентное преимущество базируется на отличительных способностях и стратегических активах. Такие активы и способности возникают благодаря (и соответствуют) тому типу отношений, которые компания строит со своими потребителями, сотрудниками, правительством и другими заинтересованными сторонами. Этот подход представлен в виде схемы на рис. 11.

Почему для успеха необходимо конкурентное преимущество? Как известно, компания может получать прибыль, превышающую стоимость затраченного капитала, одним из двух способов: путем вторжения в привлекательную отрасль, или путем установления конкурентного преимущества над своими соперниками. Из этих двух источников повышенной прибыльности более важным является конкурентное преимущество.

С увеличением интенсивности конкуренции практически на всех рынках стало очевидным, что отраслевое окружение больше не в состоянии гарантировать получение стабильной прибыли; следовательно, основной задачей стратегии становится обеспечение конкурентоспособного положения фирмы. Кеничи Омае (Kenichi Ohmae) даже охарактеризовал стратегию, как «погоню за конкурентным преимуществом».

Конкурентного преимущества можно добиться только тогда, когда организация работает лучше других в данной отрасли. Если способности и стратегические активы организации не являются отличительными, они скорее всего не приведут к созданию устойчивого конкурентного преимущества. В то же время отличительность является необходимым, но не достаточным условием для формирования конкурентного преимущества. Классификация отличительных способностей и стратегических активов по Кейю дана в таблице 3.

Таблица 3. Отличительные способности и стратегические активы

Отличительные способности	
Архитектура	Отношения между сотрудниками, поставщиками и потребителями, а также системы межфирменного сотрудничества
Репутация	У поставщиков и потребителей, если они ценят вашу репутацию выше, чем ваших конкурентов
Инновация	Если позволяет конкурировать на более эффективной основе и ее нельзя скопировать или превзойти другими инновациями
Стратегические активы	
Естественные монополии	Экономия за счет масштаба, закрытые системы совместимых стандартов, дешевые ресурсы или ЧР
Необратимые затраты	Предыдущие инвестиции, знания, приобретенные навыки
Эксклюзивность	Уникальные товары или права на их эксклюзивное распространение, лицензии, законодательная защита



16. СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Creating competitive advantage

Конкурентное преимущество, заключается в способности опережать соперников в решении главной задачи организационной деятельности – получении прибыли.

При этом конкурентное преимущество может не проявляться в повышенной прибыльности: компания может инвестировать полученную текущую прибыль в увеличение доли рынка или в новую технологию. Компания также может пожертвовать прибылью ради других целей, например интересов удовлетворения потребителей, благотворительных целей, использовать ее для оплаты льгот сотрудникам или дополнительных бонусов руководителям.

Различие конкурирующих организаций в прибыльности нарушает сложившееся равновесие на рынке и вызывает изменения в расстановке сил. Источники изменений могут быть как внешними, так и внутренними по организации. Эти внешние и внутренние изменения приводят к появлению конкурентного преимущества одних фирм в отрасли по сравнению с другими.

При этом одни и те же изменения во внешнем окружении могут оказывать различное воздействие на разные компании вследствие того, что каждая компания уникальна и обладает присущим только ей потенциалом ресурсов и способностей, а также положением на рынке.

Источник неравенства, которое создает возможности для формирования конкурентного преимущества, может находиться как внутри, так и вне организации. Основные источники возникновения конкурентных преимуществ (Р. Грант, 1995) представлены на рис. 12.

Внутренние изменения обусловлены инновациями. Инновация не только создает конкурентное преимущество, но и предоставляет базу для уничтожения конкурентного преимущества других фирм. Инновационные стратегии включают в себя новые подходы к ведению конкурентной борьбы в отрасли. В большинстве отраслей инновационные стратегии, как правило, служат основой достижения успеха – они более значимы в этом отношении для конкурентного преимущества компании, чем непосредственно инновации продукта.

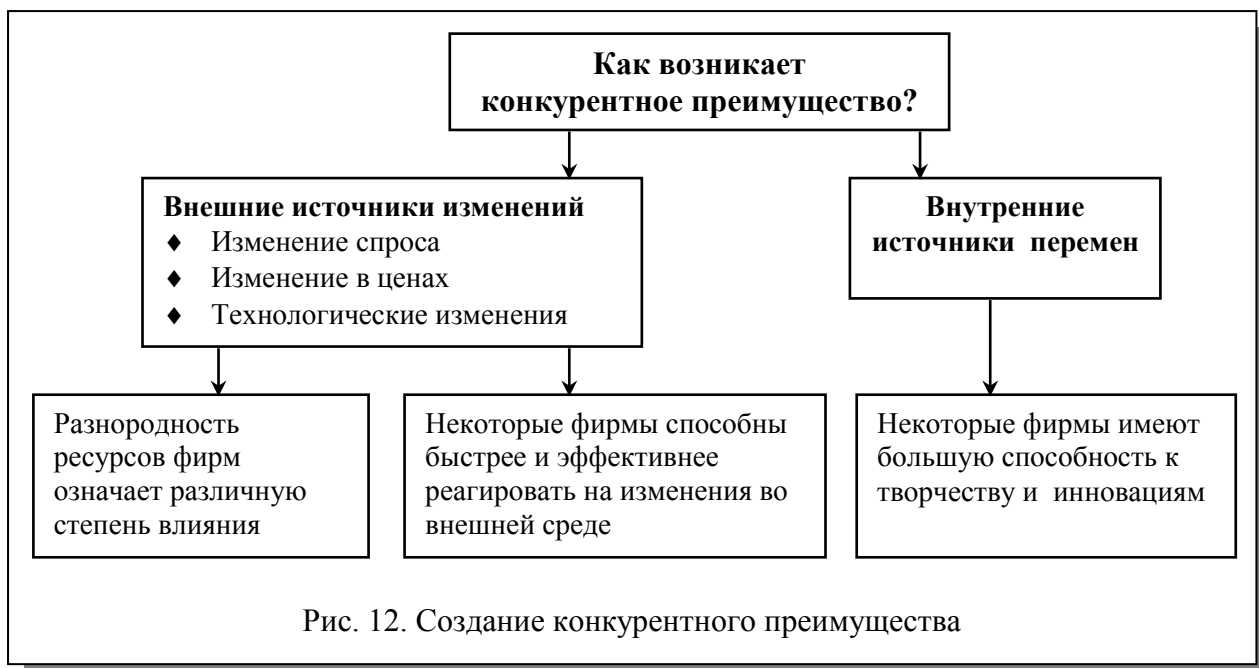


Рис. 12. Создание конкурентного преимущества

17. ТИПИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ ПО ПОРТЕРУ

Porter's general strategies

Майкл Портер (Michael Porter, 1985), комбинируя два вида конкурентного преимущества с двумя типами целевого рынка (массовый рынок и рыночный сегмент), выделил четыре типичные стратегии (рис. 13).

		Конкурентное преимущество	
		<i>Низкие затраты</i>	<i>Дифференциация</i>
Масштаб конкуренции	<i>Широкий</i>	Лидерство по затратам: производство с <i>наименьшими затратами</i> в отрасли для широкого сектора рынка	Широкая дифференциация: предложение <i>уникального товара</i> широкому спектру потребителей или всей отрасли
	<i>Узкий</i>	Фокусирование на низких затратах: получение преимущества по затратам на узком сегменте рынка	Фокусированная дифференциация: специализация внутри узкого сегмента рынка

Рис. 13. Типичные стратегии по Портеру

1. Стратегия лидерства по затратам означает производство с наименьшими затратами для широкого сектора рынка. Стратегия лидерства по затратам оправдана, когда существуют условия для экономии на масштабе и когда трудно дифференцировать товар.

2. Стратегия фокусирования на низких затратах нацелена на получение преимущества по затратам в пределах узкого сегмента рынка. Она оправдана тогда, когда продукт четко определен и предлагается чувствительному к цене сегменту рынка. Эта стратегия зависит от наличия сегментов рынка, в которых существуют потребности в продуктах с меньшим количеством эксплуатационных характеристик, чем те, которые предназначены для более широкого рынка.

3. Стратегия широкой дифференциации означает предложение уникального товара широкому сектору рынка. При этом фирма концентрируется не на отличительных признаках сегментов, а на объединяющих потребностях. Реализация этой стратегии требует сохранения баланса между предоставлением уникальных характеристик товаров и минимизацией дополнительных затрат, возникающих при создании этих характеристик. Нарушение баланса может привести к эрозии всей дополнительной прибыли.

4. Стратегия фокусированной дифференциации означает специализацию внутри узкого сегмента рынка. Организация может выбрать эту стратегию, когда целевой сегмент рынка имеет уникальные потребности и готов заплатить более высокую цену за нужные ему характеристики продукта. Эта стратегия зависит от наличия сегментов, которые нуждаются в продуктах с большим количеством эксплуатационных характеристик. Здесь покупатель ожидает получить комплексный пакет, включая и услуги.

Согласно Портеру, выбор типичных стратегий зависит от взаимодействия сил внутри отраслевой структуры. Конкурентная борьба выталкивает с рынка неадекватные конкурентные стратегии вместе с реализующими их организациями на основе принципа «выживает наиболее вписавшийся в условия рынка». Стабильная отраслевая среда, как правило, стимулирует создание преимущества низких затрат за счет экономии на масштабе, опыте и стандартизации процедур. Нестабильная среда скорее подталкивает к стратегии дифференциации, чем преимущества низких затрат.

18. ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПО ФАКТОРАМ СПРОСА

DIFFERENTIATION ON THE DEMAN SIDE

Считается, что компания дифференцирует себя по отношению к конкурентам, когда предлагает уникальный продукт, представляющий особую ценность для потребителя, помимо привлекательно низкой цены. Низкие затраты – сравнительно менее надежная основа для прочного конкурентного преимущества, вследствие давления стран с низкой оплатой труда. Преимущество дифференциации создается в том случае, если компания способна получить от реализации стратегии дифференциации ценовую надбавку, превышающую затраты на создание дифференцированных свойств.

Фундаментальные вопросы дифференциации:

- ♦ Кто наши потребители?
- ♦ Как мы создаем для них ценность?
- ♦ Как сделать это лучше конкурентов и получить больше прибыли?

Возможности для дифференциации делятся на *материальные* и *нематериальные*. К нематериальным относится дифференциация по имиджу, которая особенно важна для товаров, характеристики которых нельзя оценить во время покупки, например для образования.

Существует два способа дифференциации:

- по факторам *предложения* (какие ресурсы и способности потребуются для создания уникального предложения)
- по факторам *спроса* (в чем суть потребности потребителей).

Ключом к успешной дифференциации является понимание потребителей. Глубокое проникновение в суть их потребностей и предпочтений путем задавания простых и прямых вопросов о предназначении продукта и о его характеристиках может оказаться более информативным, чем даже данные маркетингового исследования, полученные путем опроса большой выборки потребителей.

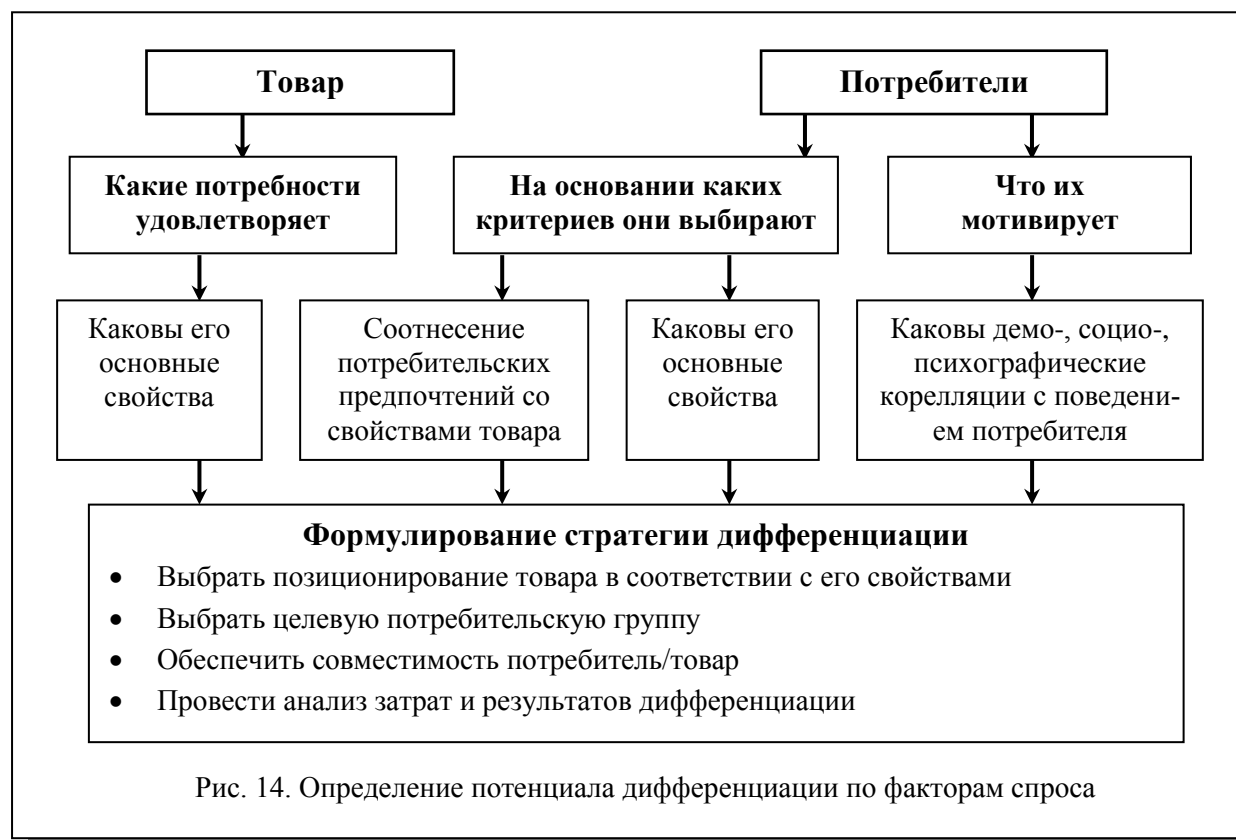


Рис. 14. Определение потенциала дифференциации по факторам спроса

19. ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПО ФАКТОРАМ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Differentiation on the supply side

Создание конкурентного преимущества дифференциации зависит от способности организации поставлять на рынок дифференцированное товарное предложение, причем затраты на производство дифференцированных свойств не должны превышать установленную за продукт ценовую надбавку. Дифференциация связана с поставкой на рынок уникальности. Возможность организации обеспечить своим потребителям уникальное товарное предложение не заложена в конкретном виде деятельности, но может возникнуть практически в любой сфере деятельности фирмы.

Портер выделил ряд факторов уникальности, подконтрольных организации:

- Свойства товара и его эксплуатационные характеристики
- Дополнительные услуги (например, предоставление кредита, доставка, ремонт)
- Интенсивность маркетинга (например, доля расходов на рекламу)
- Технология проектирования и производства
- Качество закупаемого исходного сырья и материалов
- Процедуры, определяющие ход выполнения каждого вида деятельности (контроль качества, сервисное сопровождение, количество переговоров с покупателями)
- Квалификация и опыт сотрудников
- Географическое местоположение (например, наличие розничных торговых точек)
- Степень вертикальной интеграции (что влияет на способность компании контролировать входные ресурсы и промежуточные процессы).

Большинство рыночных предложений не основывается на единичном товаре или единичной услуге, а является комбинацией товаров и услуг. При анализе потенциала дифференциации необходимо проводить различия между дифференциацией товара - «жесткая составляющая» □ (hardware), и вспомогательных услуг - «мягкая составляющая» □ (software). Исходя из этого, можно определить четыре категории рыночных предложений компаний (рис. 15; Shiv Mathur, 1984).

		Мягкая система (услуга)	
		<i>Дифференцированная</i>	<i>Недифференцированная</i>
Жесткая система (товар)	<i>Дифференцированная</i>	Система	Товар
	<i>Недифференцированная</i>	Услуга	Товар широкого потребления

Рис. 15. Дифференциация жестких и мягких систем

По мере «созревания» рынков обе системы, как «жесткая», так и «мягкая» стремятся к разрыванию: продукты все в большей степени становятся товарами широкого потребления, а услуги предоставляются специализированными фирмами. Однако усиливающаяся индивидуализация потребительских предпочтений и погоня за преимуществом дифференциации стимулируют производителей к перестройке «жесткой» и «мягкой» систем в новые типы систем.

20. ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Innovation process

Инновация представляет интерес для стратега по двум причинам:

- Она может являться источником преимущества для новых организаций и вызвать радикальные перемены в отраслевой структуре
- Может угрожать получению дохода от продажи уже освоенных продуктов.

Именно инновации приводят к рождению новых отраслей и созданию конкурентных преимуществ. Существует следующая типология инноваций (Freeman, 1982).

- Инкрементальные (основанные на небольших изменениях)
- Радикальные инновации
- Новые технологические системы (несколько взаимосвязанных инноваций)
- Новая техноэкономическая парадигма (например, ИТ-парадигма).

Инновационный процесс проходит в своем развитии несколько этапов (рис. 16).

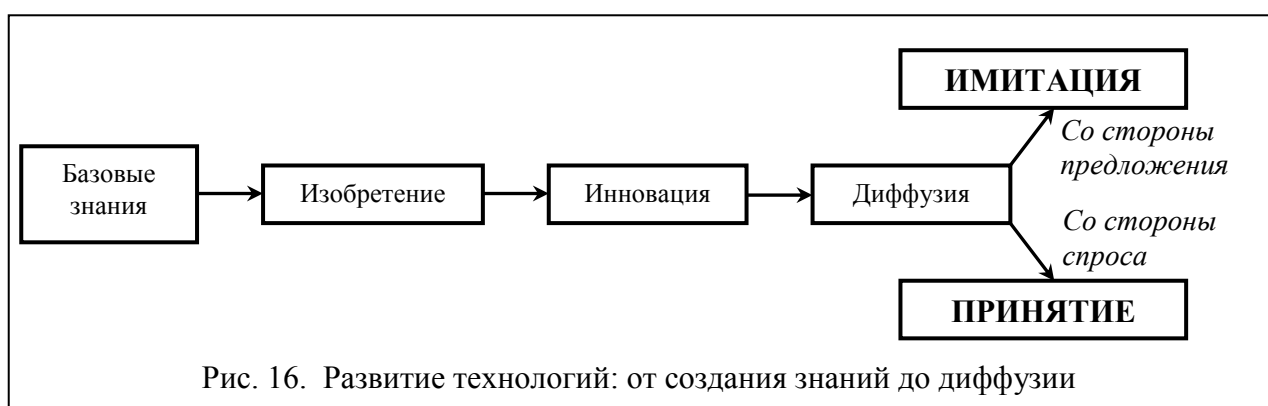


Рис. 16. Развитие технологий: от создания знаний до диффузии

Как максимизировать прибыль от инновации? Выбор стратегии использования инновации (от наиболее низкой степени участия – лицензирования, до наиболее высокой – уровня внутренней коммерциализации) зависит от двух групп факторов.

1. **Характеристики инновации.** Ключевым вопросом здесь является способность получить право собственности через патенты. Лицензирование жизнеспособно только в условиях патентованной инновации.
2. **Ресурсы и способности фирмы.** Для разных стратегических возможностей требуются разные ресурсы и способности. Чтобы получить доступ к дополнительным ресурсам маломощные новички вынуждены прибегать к лицензированию, использованию внешних источников или стратегическим альянсам. Альтернативную возможность предоставляет покупка малой компании более крупным концерном.

Большинство инноваций приносит выгоду нескольким заинтересованным сторонам: инноватору, потребителям, последователям (имитаторам) и поставщикам. Примеры того, кто получил наибольшую выгоду от инновации (David Teece, 1987) приведены в табл. 4.

Таблица 4. Лидеры, последователи и успех в развивающихся отраслях

Продукт	Инноватор	Последователь	Получил большую выгоду
Реактивный самолет	De Haviland	Boeing	Последователь
Персональный компьютер	Apple Computer	IBM, Compag...	Последователи
Копировальный аппарат	Xerox	Cannon	Не ясно
Интернет-браузер	Netscape	Microsoft	Не ясно
Стекловолоконный кабель	Pilkington	Много	Инноватор
Диетическая кола	R.C.Cola	Coca-Cola	Последователь

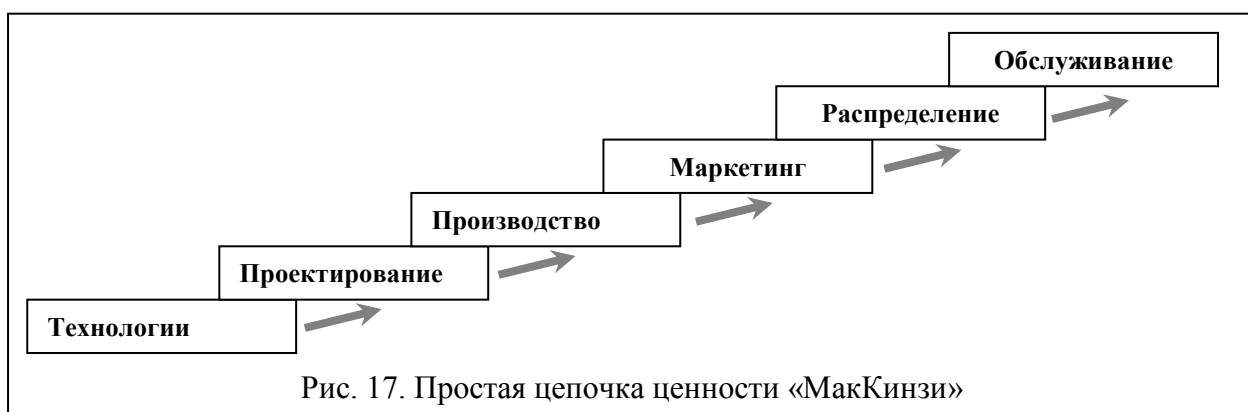
21. ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ

Value chain

Цепочка ценности в простейшем виде – это последовательность осуществляемых организацией продуктивных действий (действий, вносящих вклад в создание и предоставление продуктов, представляющих ценность для потребителя).

Она показывает, что делает организация и в какой последовательности. Цепочка должна также давать представление о том, как это делается. Цепочка ценности может оказаться весьма полезным средством выявления различий между организациями, функционирующими в одной отрасли и кажущимися на первый взгляд похожими.

При построении цепочки ценности можно по-разному подойти в выделению и классификации продуктивных действий организации. Примером одного из подходов может служить типичная цепочка ценности промышленной компании, построенная на основе предложенной компанией «МакКинзи» (McKinsey) концепции «бизнес-системы» (рис. 17).



Майкл Портер предложил более сложную классификацию действий фирмы (рис. 18), выделив основные виды деятельности (преобразование входных ресурсов в конечную продукцию и непосредственное взаимодействие с потребителями) и вспомогательные виды деятельности.

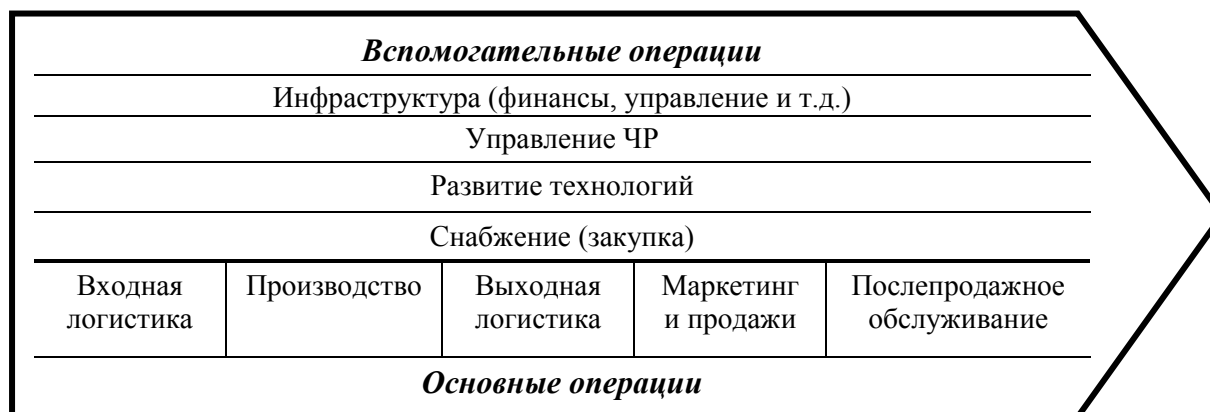


Рис. 18. Цепочка ценности по Портеру

Иногда даже беглый анализ цепочки ценности позволяет понять сильные и слабые стороны организации. Более того, творческий подход к реконструированию цепочки ценности может привести к открытию новых способов группирования ресурсов и, следовательно, к созданию новых типов организационных способностей.

22. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ ДЛЯ АНАЛИЗА ЗАТРАТ

Using the value chain to analyse costs

Анализ позиции организации по затратам с применением концепции цепочки ценности состоит из следующих основных этапов:

1. Выделение отдельных видов деятельности. Чтобы определить фактические виды деятельности в цепочке ценности, требуется четко понимать структуру технологического процесса преобразования входных ресурсов в готовую продукцию и процесса ее доставки потребителю. Зачастую собственная организационная структура, включающая различные отделы и подразделения, служит полезным руководством к формированию первичного представления. Ключевыми соображениями являются:

- изолированность одного вида деятельности от другого
- значимость каждого конкретного вида деятельности
- различия видов деятельности с точки зрения факторов затрат
- отличие в способах реализации конкретного вида деятельности организацией и ее конкурентами.

2. Определение относительной значимости различных видов деятельности. При анализе акцент делается на тех видах деятельности, которые являются основными источниками затрат. В процессе распределения затрат Майкл Портер предлагает относить операционные расходы и активы на каждый вид деятельности, создающий добавленную ценность. Несмотря на то что такой подход распределения затрат по видам деятельности сделал данные по затратам более доступными, детальное распределение затрат может все же представлять некоторую трудность. Однако, даже не прибегая к детальному распределению затрат, как правило, можно определить ключевые виды деятельности, обозначив среди них сравнительно эффективные и неэффективные, выявить факторы затрат и составить необходимые рекомендации.

3. Сравнение затрат по видам деятельности. Чтобы установить, какие виды деятельности выполняются организацией эффективно, а какие – неэффективно, применяется метод бенчмаркинга, т.е. сравнительного анализа единицы затрат по каждому виду деятельности компании и ее конкурентов.

4. Определение факторов затрат. Какие факторы определяют относительный уровень затрат среди фирм отрасли? Для некоторых видов деятельности достаточно легко определить факторы затрат, так как они вытекают из самого характера анализируемого вида деятельности.

5. Определение связей. Стоимость одного вида деятельности может частично определяться с учетом уровня выполнения другого. Например, тщательное отслеживание дефектов на определенном этапе производственного процесса и поиск источников их появления на более ранних этапах позволяют сократить затраты на исправление дефектов и работу с претензиями потребителей.

6. Выявление возможностей сокращения затрат. Путем определения участков относительной неэффективности и факторов затрат для каждого из них выявляются возможности для сокращения затрат. Например, если ключевым фактором затрат является экономия за счет масштаба, то необходимо изыскать возможности увеличения объема производства. В условиях высокого уровня оплаты труда нужно искать возможности перемещения производства в более благоприятную зону. В ситуации неэффективного выполнения деятельности внутри компании нужно подумать об аутсорсинге.

23. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ ДЛЯ АНАЛИЗА ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Using the value chain to analyses differentiation

Ключ к успешной дифференциации лежит в соответствии способности компании дифференцировать свое рыночное предложение и потенциального потребительского спроса на дифференцированный товар или услугу. Одной из наиболее эффективных моделей для анализа потенциала такого соответствия является концепция цепочки ценности. Использование цепочки ценности для выявления возможностей создания преимущества дифференциации включает в себя четыре основных этапа:

1. Постройте цепочки ценности компании и ее потребителей. Было бы целесообразно рассматривать не только непосредственного потребителя, но и компании, представляющие более отдаленные звенья в этой цепи. Если компания поставляет товар различным потребителям (например, сталелитейная компания может поставлять свой товар как автомобилестроителям, так и производителям бытовой техники), составьте несколько цепочек ценности, по одной на каждую крупную категорию потребителя.

2. Определите факторы уникальности каждого вида деятельности. Оцените потенциал компании для дифференциации своей продукции путем детального изучения каждого вида деятельности, составляющего цепочку ценности компании, и определения тех факторов и мер, благодаря которым она выделяет свое рыночное предложение из ряда конкурирующих предложений.

3. Выберите наиболее перспективные области для дифференциации. Определите, на каком именно среди множества факторов уникальности, присущих организации, строится ее стратегия дифференциации? Среди факторов предложения можно выделить три наиболее важных:

1. В каком виде деятельности компания обладает наибольшим потенциалом для дифференциации или может дифференцироваться дешевле, чем конкуренты. Для этого потребуются анализ внутренних сильных сторон организации, ее ресурсов и способностей.
2. Определите связи между видами деятельности, так как некоторые переменные дифференциации могут строиться на взаимодействии между разными видами деятельности. Так, надежность продукта скорее всего будет результатом взаимодействия нескольких связанных функций: контроля качества закупок исходного сырья и материалов, квалификации и мотивации рабочих, контроля качества и тестирования продукта.
3. Нужно учесть, насколько легко можно поддерживать уникальные свойства. Чем в большей степени дифференциация базируется на уникальных ресурсах или способностях, включающих в себя сложную координацию большого количества лиц, тем труднее будет для конкурента скопировать конкретный источник дифференциации.

4. Установите связи между цепочкой ценности компании и цепочкой ценности ее потребителя. Целью дифференциации является получение компанией ценовой надбавки. Для создания потребительской ценности требуется, чтобы компания либо снижала затраты своего потребителя, либо помогала потребителю дифференцировать его собственную продукцию. Для поиска средств создания потребительской ценности фирме нужно определить связи между дифференциацией собственной деятельности и параллельным сокращением затрат и дифференциацией деятельности своего потребителя.

24. ТЕОРИЯ ТРАНСАКЦИОННЫХ ЗАТРАТ

Transaction cost economics

«Внутренняя экономика организации» – такой подзаголовок дал Оливер Вилльямсон своей книге «Рынки и иерархии» (Williamson, 1975), в которой он использовал концепцию транзакционных затрат (затрат на заключение какой-либо сделки) в качестве основы для принятия решений о размере, разнообразии деятельности и границах организации.

Согласно теории транзакционных затрат, наиболее эффективный способ осуществления сделки (транзакции) – тот, который оборачивается для организации наименьшими затратами на заключение этой сделки. Транзакционные затраты включают в себя затраты на заключение и отслеживание выполнения контракта, стоимость затраченных внутренних ресурсов организации (включая время менеджеров), потери из-за сокращения эффекта масштаба и т.д.

Основная идея заключается в том, что именно уровень транзакционных затрат должен определять, следует ли совершать сделку внутри организации (т.е. внутри организационной иерархии) или на рынках (т.е. купить продукт, деталь или услугу у внешнего поставщика). Подсчитав полные транзакционные затраты за весь срок жизни сделки для каждого варианта, можно провести объективное сравнение вариантов совершения сделки внутри организации или на внешних рынках.

Теория транзакционных затрат занимает центральное место в теории конкуренции на основе способностей. Ее основная идея заключается в том, что транзакционные затраты должны определять решения о размере, разнообразии деятельности и границах организации. Она помогает ответить на следующие фундаментальные вопросы:

- Какие операции важно осуществлять внутри организации, чтобы удержать потребителей и долю рынка?
- Какие операции, выполняемые внутри организации, лучше перепоручить внешним подрядчикам?

Условия, в которых иерархии (внутренние рынки) или внешние рынки являются предпочтительными, приведены в таблице 5.

Таблица 5. Иерархии или рынки

Иерархии если:	Рынки если:
<ul style="list-style-type: none">• Экономия за счет масштаба, многообразия или обучения• Важность хозяйского отношения к ресурсам• Скудность рынка (ограниченность выбора)• Сложная и неопределенная ситуация с активами• Недостаточная и непонятная информация о внешних возможностях• Риск утечки информации• Стратегические способности	<ul style="list-style-type: none">• Товары широкого потребления• Необходимость рыночного механизма• Важность масштаба прибыли и мотивации• Необходимо предпринимательство• Бюрократические сложности или высокие затраты на управление• Рутинные операции

Выбор между иерархиями и рынками приходится делать всем организациям, решающим, как и где вести дела. Для менеджеров очень важно понять соображения, которыми руководствовались организации, выстраивая свои цепочки ценности. Этот вопрос занимает центральное место при обсуждении границ организации.

25. МАТРИЦА АНСОФФА

Ansoff's matrix

При выборе стратегии за пределами типичных стратегий: снижения затрат, дифференциации и фокусирования – необходим более глубокий, более подробный анализ. Для выбора стратегии подробного определения источников конкурентного преимущества **тоже** недостаточно. Менеджеры должны понять, каковы особенности реализации стратегии и как будет обеспечиваться развитие компании. При разработке стратегии нужно рассматривать несколько возможностей:

- какие рынки или сегменты осваивать или развивать
- какие новые или смежные товары и услуги разрабатывать
- диверсифицировать или сворачивать бизнес
- как наилучшим образом использовать и совершенствовать существующие способности и нужно ли развивать новые способности.

Некоторые из этих возможностей наглядно представлены на матрице товар/рынок по Ансоффу.

		Товар	
		<i>Освоенный</i>	<i>Новый</i>
Рынок	<i>Освоенный</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Глубокое проникновение◆ Укрепление позиций◆ Ликвидация	Развитие товара (новые потребности)
	<i>Новый</i>	Развитие рынка (выход на новые рынки)	Диверсификация (наибольший риск)

Рис. 19. Товары и рынки: Матрица Ансоффа

Эта матрица позволяет классифицировать стратегические варианты по двум параметрам: товары/услуги, которые организация продает, и рынки, которые она обслуживает. В каждом случае рассматриваются два состояния:

- какие товары мы продаем и какие рынки мы обслуживаем в настоящее время
- какие товары или рынки мы хотели бы освоить в перспективе.

Выбор стратегии по Ансоффу требует принять решения по ряду вопросов:

- Требуются ли для ее реализации новые ресурсы и активы?
- Опираются ли на существующие преимущества на новых рынках?
- Разрабатывать новую технологию или модифицировать старую?
- Нужно иметь собственные ресурсы или только доступ к ним?
- Осуществлять продажи через партнеров или использовать агентов?

Все эти вопросы связаны с понятием «границ организации». Совместные предприятия и области сотрудничества дают доступ к новым ресурсам. Но каковы должны быть механизмы управления ими?

26. ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИЙ ПО АНСОФФУ

Глубокое проникновение на рынок. Компания реализует стратегию глубокого проникновения на рынок, когда она принимает решение увеличить свою долю рынка за счет продажи уже существующих товаров или услуг. Успех данной стратегии зависит от наличия перспектив для роста в этом секторе рынка и от того, насколько успешно организации удастся использовать свое конкурентное преимущество или поменять основу конкуренции в отрасли. По сравнению с альтернативными направлениями роста, глубокое проникновение на рынок сопряжено с наименьшим риском. Данная стратегия особенно эффективна на растущем рынке.

Укрепление позиции. Для укрепления конкурентной позиции требуются разнообразные действия в зависимости от того, в какой стадии жизненного цикла находится рынок: роста, зрелости или спада.

- На растущем рынке фирмам желательно идти в ногу с темпами роста отрасли.
- На зрелом рынке конкуренты будут стремиться защитить свою уже сложившуюся и относительно стабильную долю рынка.
- На рынках, переживающих спад, одни конкуренты стремятся ликвидировать свои активы, другие, наоборот, хотят эти активы приобрести.

Ликвидация. Полный уход с рынка и распродажа активов компании считается ликвидацией. Возможность такого выбора возникает тогда, когда нельзя достичь желаемой рентабельности, но можно более выгодно разместить свои ресурсы в другой отрасли. С точки зрения корпоративной стратегии (а не бизнес-стратегии) конкретный бизнес является обычным активом, который можно продать или приобрести.

Развитие рынка. Осуществляя данную стратегию, организация стремится внедрить свои существующие товары, услуги или проекты на новые рынки. При этом рынки могут пониматься как географическая территория или как целевая группа с определенными потребностями потребителей. Подобная стратегия является оптимальной при желании «обозначиться» в новом секторе, который пока еще относительно мал или только зарождается, однако в долгосрочной перспективе обещает значительный рост. Такая стратегия может быть связана с высокой долей риска.

Развитие товара или услуги. Развитие товара может быть стратегическим направлением роста на сложившихся рынках, где существующие товарные группы не полностью используют имеющиеся возможности. Например, регулярный интерес покупателей к тем или иным видам товара может послужить руководством к развитию товара. В других случаях развитие товара может быть описано как развитие его «применения». Для технических инноваций может потребоваться тесная совместная работа разработчиков с промышленными потребителями.

Диверсификация. Осуществлять стратегию диверсификации компании заставляет ряд причин, включая возможность снижения входных затрат за счет выявления и контроля новых источников сырья или уникального ресурса. Одной из наиболее распространенных причин диверсификации является стремление компаний покинуть стагнирующие рынки, или рынки, в которых получение повышенной прибыли более невозможно. Иногда в компаниях делаются научные открытия, которые не представляют практической ценности для существующих в их ассортименте товаров и услуг, поэтому они начинают искать новое применение своим открытиям.

27. СТРАТЕГИИ ОЗДОРОВЛЕНИЯ

Recovery strategies

В период кризиса менеджеры высшего звена должны предпринимать решительные меры для спасения своей компании.

Слэттер (Slatter, 1984) выделил десять категорий действий, обычно предусматриваемых в стратегиях оздоровления:

1. Смена руководства
2. Жесткий централизованный финансовый контроль
3. Организационные изменения и децентрализация
4. Переориентация на выпуск товаров, пользующихся спросом на рынке
5. Улучшение маркетинга
6. Рост посредством приобретений
7. Сокращение активов
8. Снижение затрат
9. Инвестирование
10. Реструктуризация долгов и прочие меры финансового характера.

Обычно наивысший приоритет отдается незамедлительному установлению контроля над денежными потоками. Чаще всего антикризисные управляющие начинают с оценки текущего положения дел с наличностью и устанавливают на ближайшие несколько месяцев режим еженедельной отчетности о денежных потоках. Необходимо подготовить прогноз денежных потоков и проверить разумность предположений, положенных в его основу. Если для тщательного прогнозирования нет времени, необходимо незамедлительно подготовить грубый прогноз, который позднее должен быть заменен более подробным бюджетом. Цель подобного предварительного прогнозирования заключается в установлении реалистичной картины ситуации с денежными потоками, на основе которой может быть оценена жесткость требуемой стратегии оздоровления. Доказано, что для оздоровления группы компаний или компании, состоящей из автономных подразделений, важное значение имеет установление централизованного контроля над денежными потоками.

Централизованный контроль над капиталовложениями и текущими расходами в кризисных ситуациях абсолютно необходим и может принимать такие формы, как обязательное одобрение президентом компании всех капиталовложений и всех новых контрактов или установление временного моратория на увеличение заработной платы и наем новых работников. Жесткий централизованный контроль над расходами имеет, помимо сугубо практического, символическое значение. Он служит для работников всех уровней свидетельством решимости антикризисного управляющего установить жесткий контроль над деятельностью компании и таким образом добиться ее оздоровления.

Для того чтобы рассчитывать на успех, антикризисный управляющий должен завоевать доверие влиятельных заинтересованных сторон, поддержка которых ему необходима. Доверие к новому руководителю порождается его личными качествами, послужным списком, умением договариваться и убеждать и продемонстрированным пониманием сути и методов решения проблем организации. Шансы на установление доверия снижаются, если менеджеры, ответственные за ухудшение деятельности организации и ее нынешние проблемы, остаются на ключевых постах. Установлению доверия и формированию нового имиджа организации может способствовать, помимо смены ключевых менеджеров, привлечение внешних профессиональных консультантов и аудиторов.

28. ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ И ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Organisational purpose and policy

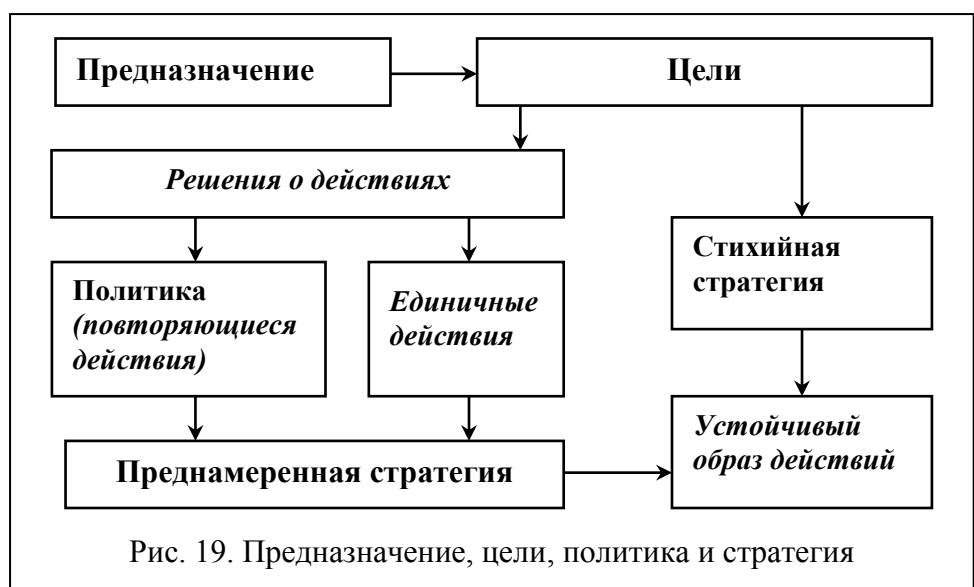
Предназначение отражает ценности и убеждения основных заинтересованных сторон, организационную культуру и политические аспекты взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами. Формулировка предназначения может содержать описание видения, миссии и ценностей организации и в идеале должна давать представление о смысле существования организации и ее индивидуальности. Обычно это общие формулировки, рассчитанные на долгосрочную перспективу. В формулировке предназначения редко указываются количественные критерии успеха или неудачи.

Для компании вопрос о предназначении столь же важен, как для отдельного человека вопрос «зачем я живу?». Среди компаний, сформировавших единое представление о предназначении, можно выделить три основных категории:

1. Провозгласившие, что они существуют ради выгод акционеров.
2. Существующие ради удовлетворения всех своих заинтересованных сторон.
3. Те, которые декларируют также стремление к возвышенным идеалам.

Лидерам организации легче добиться преданности и энтузиазма работников, если они выбирают предназначение, связанное с высокими идеалами.

Политика проистекает из стремления придерживаться определенной стратегии для достижения согласованных целей организации и выполнения ее предназначения. Таким образом, политика может рассматриваться как *обобщенная программа действий* на некоторый период. Политика может также представлять правила принятия решений, обеспечивающие согласованность реакции на повторяющиеся обстоятельства. Таким образом, политика упрощает принятие рутинных решений, систематизирует делегирование полномочий на нижние уровни управления и способствует согласованности в стратегии. Связи между понятиями «предназначение», «цель», «политика» и «стратегия» показаны на рис. 19.



Цель (идеальное мысленное предвосхищение результата деятельности) более конкретна, чем предназначение. Цели выражают специфические ожидания групп заинтересованных сторон и определяют вехи на пути организации к исполнению своего предназначения. Соответственно успехи или неудачи организации могут определяться исходя из формулировок ее целей. Явные формулировки целей обычно присутствуют в формальных процессах стратегического планирования.

29. МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Organisational mission

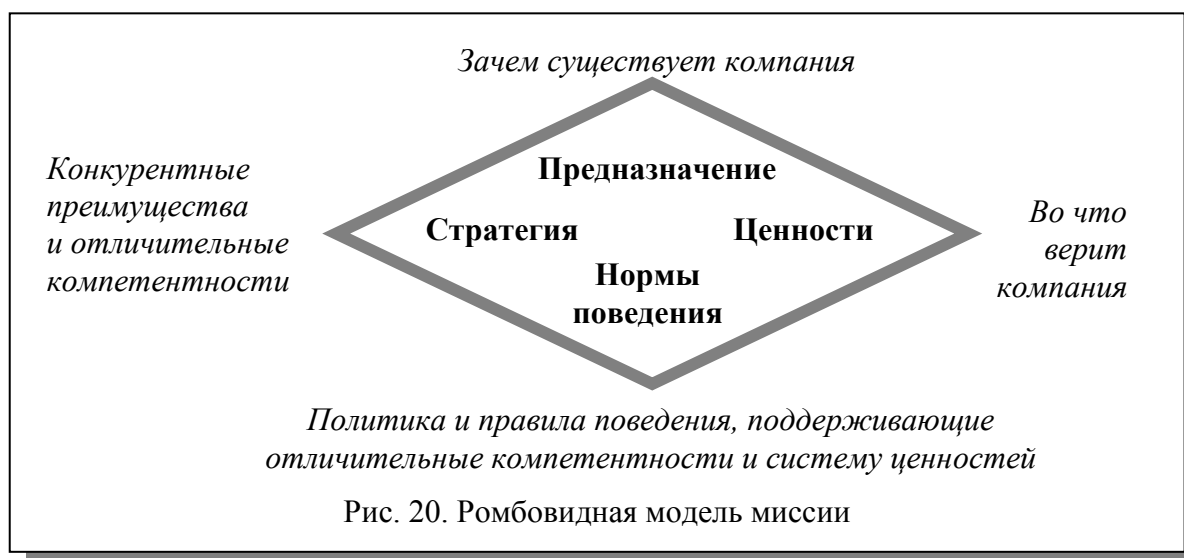
Еще в 1973 году классик современного менеджмента, Питер Дракер, отмечал: «То, что осмыслению предназначения и миссии бизнеса столь редко уделяется должное внимание, возможно, является наиболее важной причиной разочарований и неудач в деловой жизни». К сожалению, это замечание остается справедливым до сих пор.

Существуют различные подходы к определению миссии. Согласно одному из них миссия отвечает на вопрос: «Что представляет собой наш бизнес и каким он должен быть»? Странники другой школы считают, что миссия является «культурологическим клеем», обеспечивающим способность организации действовать как единое целое.

Пирс (Pearce, 1982) проанализировал содержание миссий множества организаций и выделил следующие типичные компоненты:

- товары и/или услуги, рынок, технологии производства и/или поставки
- долгосрочные цели компании: выживание посредством роста и прибыльности
- философия компании: основные убеждения, ценности, устремления и приоритеты
- самоопределение компании или описание своего положения во внешнем окружении
- настоящий и будущий общественный имидж компании
- принципы взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

Исследование Эндрю Кэмпбелла и Салли Юнг показало, что миссия может быть действенной, только если тесно связаны и усиливают друг друга четыре элемента: предназначение компании, ее стратегия, нормы поведения и ценности.



Предназначение – это то, зачем существует компания, ради чьих выгод прилагаются все усилия, почему сотрудники компании должны делать больше требуемого минимума.

Стратегия обеспечивает последовательность действий по достижению предназначения.

Нормы поведения помогают людям принимать решения в повседневной деятельности.

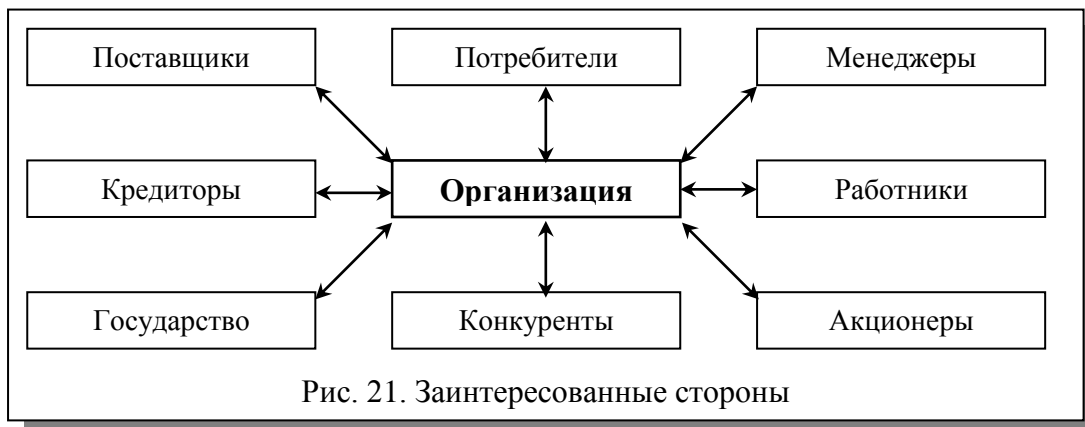
Ценности (нравственные ценности, составляющие основу культуры организации) придают смысл нормам поведения, установленным в компании.

Если стратегический и ценностный элементы миссии объединены общим предназначением, непротиворечивы и усиливают друг друга, то миссия является сильной, то есть способной оказывать сильное влияние на поведение членов организации. Управление миссией является непрерывным и длительным процессом.

30. УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Managing stakeholders

Организация – это система для создания добавленной ценности посредством приобретения, распределения и использования ресурсов. Стороны, заинтересованные в деятельности организации, поставляют необходимые ей ресурсы. Преуспевание организации зависит от ее способности продолжать привлечение ресурсов заинтересованных сторон (рис. 21).



По каждой из ключевых заинтересованных сторон анализируются:

- характер предоставляемых ею ресурсов
- относительная редкость этих ресурсов
- характер вознаграждения, ожидаемого и получаемого этой заинтересованной стороной
- обладает ли эта сторона иными источниками власти, кроме контроля над ресурсами
- степень влияния заинтересованных сторон на постановку целей организации.

Заинтересованные стороны поставляют ресурсы, ожидая получить от организации достойное вознаграждение (не только материальное). Характер и размеры ожидаемых заинтересованными сторонами вознаграждений и степень оказываемого ими влияния на предназначение и цели организации можно точно определить только в результате анализа характера их власти, соотношения сил между ними и характера участия в деятельности организации.

Отношения с заинтересованными сторонами основываются на взаимозависимости и обмене и характеризуются непрерывным взаимным приспособлением. Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами ставит перед организацией дополнительные стратегические задачи:

- сбалансированный учет целей различных заинтересованных сторон
- обеспечение приемлемого вознаграждения для заинтересованных сторон
- разработка и реализация политики управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами в зависимости от их власти, определяемой, в частности, значимостью для организации предоставляемых ими ограниченных ресурсов
- управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами и между ними
- оказание влияния на мнения заинтересованных сторон о действиях организации.

Сбалансированный учет интересов заинтересованных сторон является необходимым условием при формулировании предназначения и стратегии организации. Оценка возможного восприятия ключевыми заинтересованными сторонами результатов реализации стратегии – важная составляющая стратегического выбора. Удовлетворение обоснованных ожиданий заинтересованных сторон - залог устойчивости и успешной реализации стратегии.

31. ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Six basic parts of organization

Под структурой мы понимаем способ определения границ организации и все способы распределения и координации работ в ней. Генри Минцберг (Henry Mintzberg) выделил шесть основных элементов организации, которые играют различные роли в выполнении и координации работы.

1. **Операционное ядро** – часть организации, где выполняется основная работа по производству продуктов, где рабочие собирают автомобили или хирурги удаляют аппендициты.

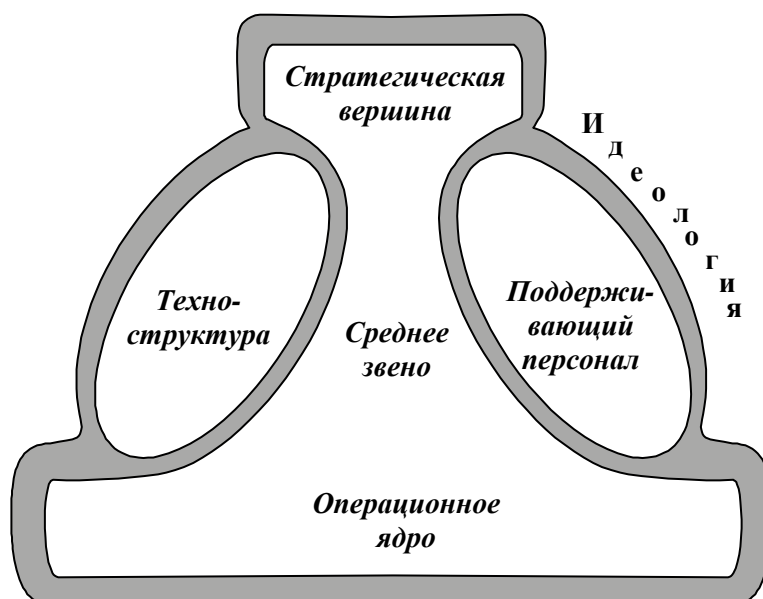


Рис. 22. Шесть основных элементов организации

2. **Стратегическая вершина** – это «обитель» менеджеров высшего звена, определяющих развитие организации в долгосрочной перспективе.

3. **Средняя линия** включает в себя всех менеджеров, занимающих промежуточные уровни управления между стратегической вершиной и операционным ядром.

4. **Техноструктура** включает в себя всех штатных аналитиков и специалистов, создающих системы, с помощью которых проектируются и контролируются рабочие процессы, а также результаты деятельности других членов организации.

5. **Поддерживающий персонал** включает в себя всех специалистов, которые обеспечивают выполнение основных операций организации, непосредственно в них не участвуя. В типичной компании это все работники, занятые общественным питанием, почтой, бухгалтерским учетом, связями с общественностью, юридическим консультированием и т.д.

6. **Идеология** – это своеобразный нимб убеждений и традиций, окружающий организацию.

Минцберг выделяет шесть характерных структурных форм организаций, в каждой из которых преобладает один из элементов структуры. Их характеристики даны в таблице 6.

Таблица 6. Структурные формы организаций

	Структура	Ключевая часть
1.	Простая структура	Стратегическая вершина
2.	Машинная бюрократия	Техноструктура
3.	Профессиональная бюрократия	Операционное ядро
4.	Дивизиональная форма	Средняя линия
5.	Адхократия	Поддерживающий персонал
6.	Миссионерская организация	Идеология

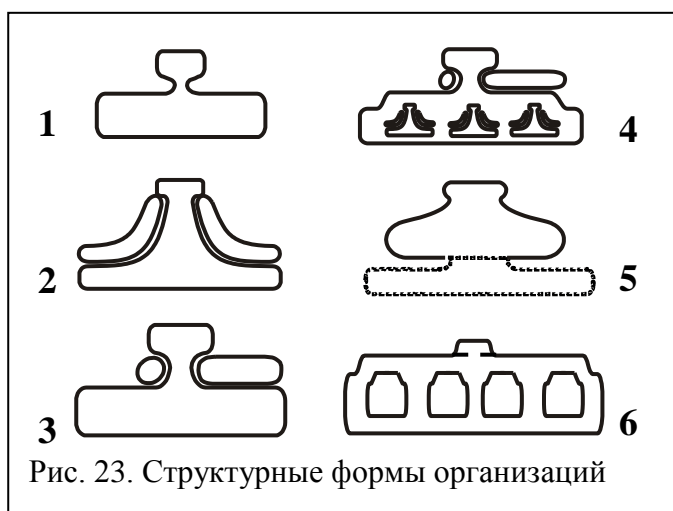
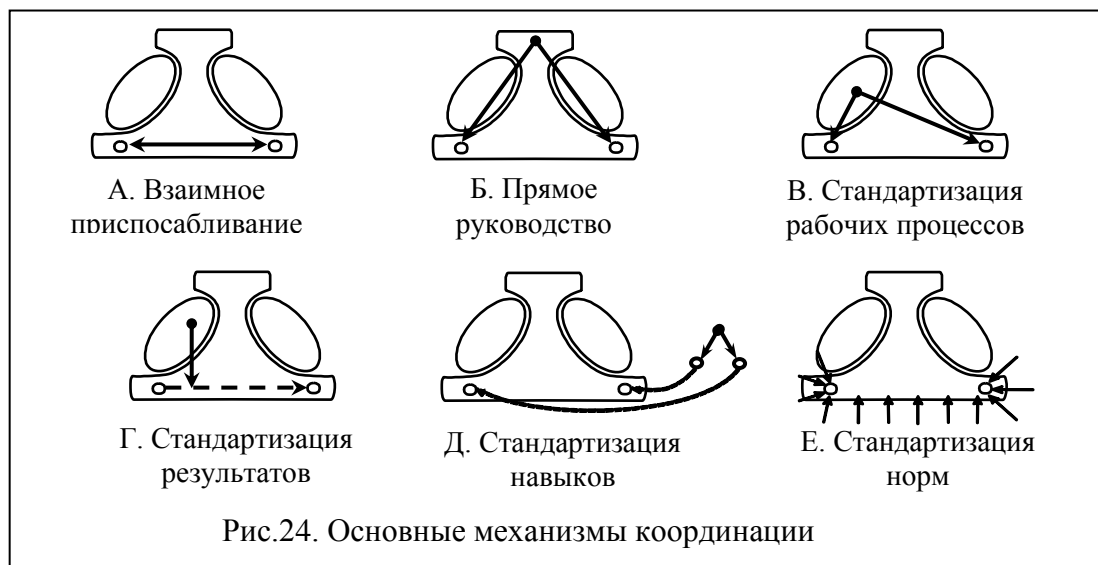


Рис. 23. Структурные формы организаций

32. ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ КООРДИНИРУЮЩИХ МЕХАНИЗМОВ

Six basic coordinatng mechanisms

Генри Минцберг также описал шесть механизмов координации, являющихся основными средствами, с помощью которых организации координируют свою работу.



А. Взаимное приспособливание - обеспечение координации работы посредством процесса неформального общения. Люди, выполняющие работу, согласовывают свои действия, непосредственно контактируя друг с другом. Взаимное приспособливание используется в небольших и молодых организациях, поскольку является наиболее очевидным способом координации. Однако парадокс заключается в том, что оно также используется и в наиболее сложных организациях, поскольку является единственным средством, на которое можно положиться при решении экстремально трудных задач.

Б. Прямое руководство – осуществляемая одним лицом координация деятельности нескольких подчиненных посредством указаний и распоряжений. Необходимость в этой форме координации возникает, когда количество людей, работающих вместе, становится достаточно большим, они уже не могут координировать свои действия посредством взаимного приспособливания и нуждаются в лидере, который посредством приказов координирует их работу.

В. Стандартизация рабочих процессов означает спецификацию, или программирование содержания работы, т.е. определение последовательности процедур, в которой люди должны выполнять работу.

Г. Стандартизация результатов означает, что спецификации составляются не для содержания работы, а для ее результатов. В данном случае предопределяются взаимодействия между исполнителями смежных операций. Например, сверловщику могут дать указания просверлить отверстия определенного диаметра в определенных местах крыла автомобиля, для того чтобы сборщик мог установить в них крепежные болты, или от менеджера подразделения могут потребовать добиться роста продаж на 10%, для того чтобы корпорация в целом смогла выполнить свой план по объему продаж.

Д. Стандартизация навыков и знаний означает, что «стандартизируется» сам исполнитель, а не его работа. Исполнитель обучается определенным знаниям и навыкам, после чего он использует их в своей работе. Координация обеспечивается благодаря тому, что различные исполнители в результате обучения знают, чего им следует ожидать друг от друга.

Е. Стандартизация норм означает, что работники разделяют общую систему убеждений и на этой основе достигается координация.

33. КУЛЬТУРНАЯ СЕТЬ

Cultural web

Когда мы говорим об организационной культуре, то обычно представляем ее как нечто пронизывающее в организации все, без учета чего любые серьезные организационные изменения терпят неудачу.

В соответствии с моделью культурной сети, культура проявляется через сеть взаимосвязанных внутренних структур и процессов организации, которые порождаются самосознанием организации и впоследствии влияют на это самосознание.



Согласно Джонсону (Johnson, 1988), эта сеть формирует представления менеджеров и других членов организации о самих себе, своей организации и ее внешнем окружении, а также служит связью между организацией и ее окружением. Хотя внешние факторы и внутренние способности, несомненно, влияют на показатели деятельности, согласно Джонсону, «сами по себе они не создают стратегию – стратегию создают люди». Таким образом, стратегия является результатом социальных и политических процессов, которые формируются под влиянием убеждений и предположений людей об окружающем мире. Эти убеждения и предположения встроены в «видение организацией самой себя и своего окружения». Джонсон назвал это видение организационной парадигмой. Составляющие элементы культурной сети и, следовательно, характер самой культурной сети каждой организации уникальны.

В представленной модели можно выделить «твердые» и «мягкие» элементы культурной сети. К *твердым* элементам мы отнесем системы контроля, организационные структуры и властные структуры. К *мягким* – ритуалы и обычаи, символы, истории и мифы. Понятие мягкости и жесткости здесь аналогично представлениям о «жестких» и «мягких» данных. «Жесткие» данные могут быть формализованы и зафиксированы на жестких носителях (бумаге, электронных носителях и т. д.). «Мягкие» данные трудно формализовать и выделить из общего контекста и соответственно зафиксировать на жестких носителях.

Также можно назвать эти две группы элементов культурной сети – *формальными* и *неформальными*. «Жесткие» элементы – представляют собой формальные механизмы координации и контроля деятельности в организации. «Мягкие» элементы культурной сети являются неформальными механизмами управления поведением людей в организации. Их значимость определяется смыслом, который в них вкладывают люди.

34. СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Strategic control systems

В пропагандируемом Саймонзом (Simons, 1995) более общем подходе предполагается одновременное использование моделей обратной связи и «упреждающей обратной связи», а также идеологического контроля, связанного с корпоративной культурой. Саймонз представил эмпирические данные, полученные в процессе десятилетнего изучения 50 американских компаний и свидетельствующие о существовании следующих «рычагов» контроля:

1. *Системы убеждений.* Это указанные в формулировке миссии ценности, которые направляют и вдохновляют людей на поиск благоприятных предпринимательских возможностей и служат общим руководством при принятии решений.
2. *Ограничительные системы.* Эти системы указывают границы «области допустимого поведения». Кодексы поведения и этические принципы – наиболее типичные примеры «систем ограничения делового поведения», тогда как формальные планы, обязательства и документы, определяющие направления деятельности организации, – это «стратегические ограничительные системы».
3. *Диагностические системы контроля.* Это основанные на модели контура управления с обратной связью системы контроля, включающие в себя бюджеты и системы мониторинга, которые должны быть ориентированы на наиболее важные аспекты стратегии.
4. *Интерактивные системы контроля.* Эти системы стимулируют исследования и обучение, обеспечивая развитие новых стратегий на основе реакций людей на угрозы и благоприятные возможности. В центре внимания в данном случае стратегическая неопределенность и проверка справедливости существующих гипотез. Методы сценарного планирования – полезный пример системы контроля этого типа.

В модели Саймонза эти четыре рычага контроля динамически взаимодействуют.



Рис. 26. Основные рычаги контроля (Саймонз, 1995)

35. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДРЕЙФ

Strategic drift

Ошибки в выборе и реализации стратегии приводят к возникновению расхождений между изменениями внешнего окружения и организационными изменениями. Сначала эти расхождения невелики и остаются незамеченными менеджерами организации. Менеджеры принимают решения на основании предположения о верности реализуемой стратегии, сознательно или несознательно игнорируя информацию, не согласующуюся с доминирующей моделью внешнего окружения. Носители «неудобной» информации высмеиваются, превращаются в «козлов отпущения» или наказываются иными способами. Поскольку важная информация игнорируется, расхождения между изменениями внешнего окружения и организационными изменениями возрастают. На этом этапе растет разрыв между реальностью и ментальными моделями менеджеров. Это явление получило название «стратегический дрейф».

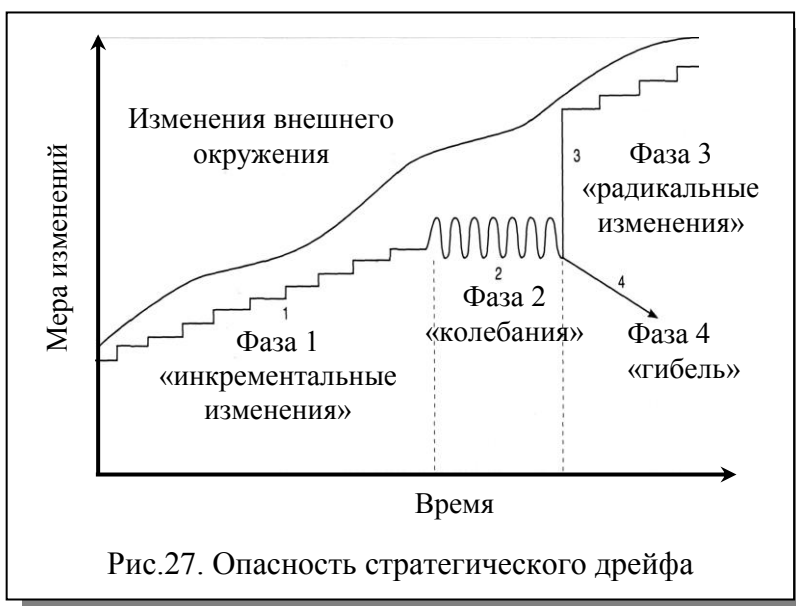


Рис.27. Опасность стратегического дрейфа

1. Инкрементальные изменения
2. Колебания – кризис, рост расхождения между изменениями внешней среды и организационными изменениями
3. Радикальные стратегические изменения
4. Гибель - неспособность сделать стратегический выбор

Менеджеры замечают неладное только тогда, когда расхождения между запланированными и фактическими показателями деятельности становятся столь значительными, что их просто невозможно игнорировать. Организация вступает в фазу колебаний, и ее менеджеры пересматривают свои ментальные модели и свои представления о том, какой должна быть их организация. Кризис неизбежно порождает смятение и споры между сторонниками различных версий будущего стратегического курса.

Эта фаза имеет два возможных исхода: либо произойдет ускорение ухудшения показателей деятельности вследствие неспособности организации сделать выбор между соперничающими рецептами стратегического развития, либо организация сумеет осуществить радикальные стратегические изменения, сопровождаемые фундаментальными изменениями ментальных моделей ее менеджеров.

Радикальные изменения могут быть успешными при выполнении двух условий:

- организация должна обладать достаточными для этого ресурсами и способностями
- попытка изменений не должна быть запоздалой.

Если хотя бы одно из этих условий не выполняется, неизбежным итогом будет гибель организации, которая может принимать различные формы.

36. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАРАДИГМА

Organisational paradigm

Организационная парадигма представляет собой *устойчивую систему убеждений* относительно способов и правил конкуренции, которые формируются и укрепляются в организации в процессе управленческой деятельности. Убеждения, которые многократно подтверждаются практикой, превращаются в само собой разумеющиеся, воспринимаемые как данность предположения об устройстве мира.

Джонсон (Johnson, 1997) предположил, что восприятие менеджерами важных изменений внешнего окружения зависит от того, являются ли они «созвучными» или «диссонирующими» существующей парадигме. Джонсон описал следующие возможные варианты:

1. Некоторые важные сигналы из внешнего окружения в соответствии с существующей парадигмой воспринимаются как незначительные и просто игнорируются. Например, действия конкурентов могут быть интерпретированы как не влияющие на компанию, поскольку эти конкуренты воспринимаются как действующие в другом секторе рынка.
2. Другие сигналы являются «созвучными» парадигме в том смысле, что их значение и реакции на них могут быть правильно определены в рамках существующей парадигмы.
3. Некоторые сигналы представляются «диссонирующими» с существующей парадигмой. Напряженность и угрозы, порождаемые диссонансом между парадигмой и внешним окружением, зачастую ослабляются с помощью мероприятий, относящихся к сфере политики и культуры и позволяющих заинтересованным в этом лицам сохранить существующую парадигму.

Парадигма является не только средством, помогающим справляться со сложными ситуациями, но и своеобразным обязательством действовать неизменным образом в изменяющихся обстоятельствах, приводящим к стратегическому дрейфу.

Хотя стратегические изменения обычно носят адаптивный и постепенный характер, большинство организаций время от времени переживают периоды фундаментальных стратегических изменений. Подобная перестройка происходит тогда, когда стратегическое отклонение становится столь очевидным, что значительная часть менеджеров осознает невозможность преодоления спада в показателях деятельности посредством адаптивных изменений. В этом случае происходит ломка ограничений, накладываемых существующей парадигмой, что приводит к фундаментальной перестройке стратегии.

Для осуществления фундаментальных изменений необходимы критическая оценка и дискредитация существующей парадигмы, что, несомненно, является болезненным процессом. Три этапа развития стратегии – от этапа постепенной коррекции в рамках неизменной парадигмы до этапа изменения парадигмы – проиллюстрированы на рис. 28.

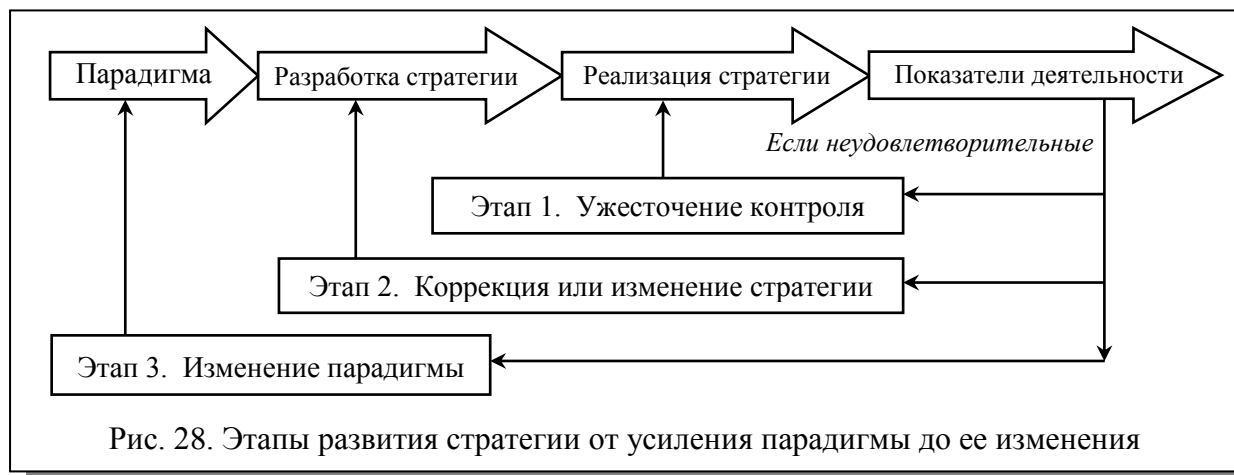


Рис. 28. Этапы развития стратегии от усиления парадигмы до ее изменения

37. СИНЕРГИЯ В КОРПОРАЦИЯХ

Synergy in corporations

Понятие синергии характеризует способность корпорации создавать ценность за счет оптимизации соответствия между возможностями, возникающими в результате комбинирования видов деятельности, и организационными способностями выгодно использовать эти возможности. Итами (Itami, 1992) провел различие между «материальными» и «нематериальными» активами, а также между видами комбинаторных преимуществ, возникающих на основе каждого из них:

1. Преимущество «дополнительности» можно получить от простой комбинации материальных активов. Создание условий для совместного существования двух несвязанных элементов стратегии, обычно посредством эксплуатации общих материальных или финансовых активов, является сутью *эффекта дополнительности*.

2. Нематериальные активы, такие как корпоративная культура, технические экспертные знания, положительный корпоративный или товарный имидж, экспертные знания рынка, могут передаваться от одного бизнеса к другому. Это комбинаторное преимущество описывается Итами как «*эффект синергии*».

Важное различие между материальными и нематериальными активами, а также между *преимуществами дополнительности и синергии* основывается на трудностях копирования нематериальных активов конкурентами.

Продолжительность эффекта синергии и преимуществ дополнительности зависит от их динамичности. Статические комбинаторные преимущества в корпоративной стратегии обусловлены сочетанием двух различных стратегий в данный момент. Динамические же комбинаторные преимущества возникают в результате интеграции двух разных стратегий за определенный период.



Эффективная динамическая стратегия культивирует ресурсы, как материальные, так и нематериальные, чтобы соответствовать требованиям будущих стратегий. Однако запас материальных и нематериальных активов, которые можно привлечь, зависит от времени и выбранного направления.

Выбор любой стратегии связан с инвестициями в исследования, технологию, оборудование и обучение персонала. Этот выбор меняет комбинацию ресурсов и способностей, остающихся в распоряжении компании, и имеет альтернативную стоимость упущенной выгоды от нереализованного стратегического выбора. Будущий запас материальных и нематериальных активов является переменной, соединяющей текущие и будущие стратегии. Если текущие и будущие стратегии хорошо сочетаются между собой, они создают либо динамический *эффект дополнительности*, либо динамический *эффект синергии*, либо оба сразу.

38. СТАДИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

Phases of organisational growth

Одна из первых попыток моделирования взаимосвязанных изменений стратегий и структур была предпринята Грейнером (Greiner, 1972), который предположил, что организации обычно проходят через пять стадий роста. Каждая из этих стадий включает в себя эволюционный и революционный периоды развития. Грейнер предположил, что в последней стадии рост организации происходит за счет сотрудничества и будет прерван кризисом неизвестной пока природы.

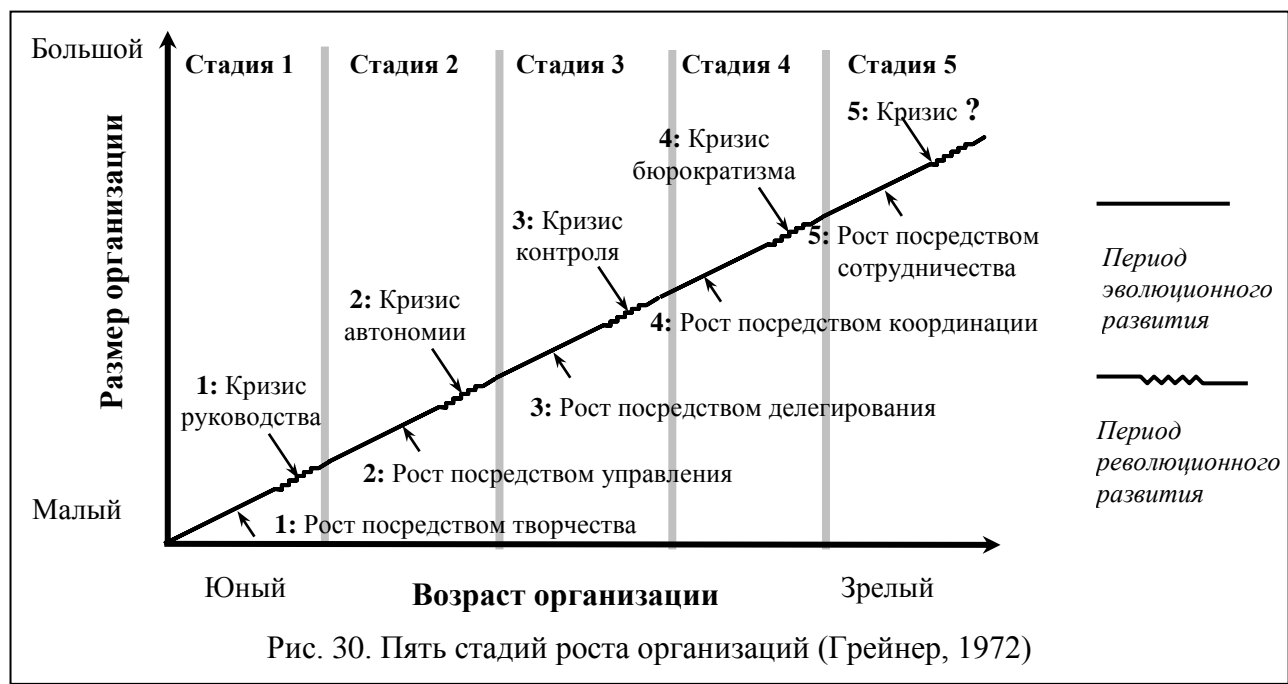


Таблица 7. Пять стадий роста организации по Грейнеру (1972)

Стадия	1. Творчество	2. Управление	3. Делегирование	4. Координация	5. Сотрудничество
Стратегия	Создание, производство и продажа новых продуктов	Естественный рост	Рост посредством приобретений	Высшее руководство стремится вновь обрести полный контроль над всей организацией	Утверждение гибкого отзывчивого подхода
Организационная структура	Эмбриональная	Централизованная; функциональная специализация внутри иерархии	Децентрализованная; менеджеры высшего звена ориентированы на приобретения	Слияние децентрализованных подразделений в группы по типам продукции; создание крупных штаб-квартир; некоторые функции централизованы	Межфункциональные команды для выполнения конкретных задач; сокращение персонала штаб-квартир; матричные структуры
Общение	Частое, неформальное	Формальное, обезличенное, иерархическое	Нечастое общение между высшим руководством и операционными подразделениями	Общение между центром и продуктивными группами; важность процедур	Частые конференции по важным проблемам
Контроль	Осуществляется основателем исходя из рыночной информации	Осуществляется менеджером с помощью систем отчетности	Управление по отклонениям	Установление формальных процедур планирования; многочисленные бюрократические «бумажные» системы	Системы обработки информации в режиме реального времени; формальные системы, упрощенные и объединенные с многоцелевыми системами
Кризис	Руководство	Автономия	Контроль	Бюрократизм	?

39. СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ

Networks

Традиционно сотрудничество между компаниями вызывало неодобрение экономистов, так как они усматривали в этом основу для создания монополий и картелей. Однако тенденция к сетевому и альянсному виду сотрудничества генерирует новые, усовершенствованные способы конкуренции и предоставляет дополнительный источник преимущества перед традиционными фирмами.

Гомес-Кассарес (Gomes-Cassares, 1996) на основе исследования опыта глобальных американских, европейских и японских компаний выделил четыре основных фактора, стимулирующих формирование сетевых структур:

1. *Ужесточение глобальной конкуренции.* Сетевые структуры позволяют распределить затраты на большой объем продукции, предоставляют доступ к навыкам и активам в других странах и облегчают преодоление барьеров регуляторного характера.
2. *Углубление отраслевой конвергенции.* Сети позволяют лидирующим компаниям из традиционных отраслей использовать новые возможности посредством быстрого доступа к дополняющим навыкам компаний из высокотехнологичных отраслей.
3. *Сражения за технические стандарты.* В развивающихся отраслях пользователи, принимая один из стандартов, подвергаются влиянию сетей и альянсов сотрудничающих конкурентов.
4. *Позиционирование.* Принадлежность к определенной сети или альянсу может облегчить процесс диверсификации или репозиционирования.

Потенциальные источники преимущества сетевых структур возникают из следующих предпосылок (Gomes-Cassares, 1996):

- *Гибкие способности.* Сети могут быть лучше приспособлены для сборки и усовершенствования разнообразного, а значит, уникального комплекса способностей, а также управления им. Сети предоставляют больше возможностей для инновационных комбинаций способностей, чем отдельные фирмы.
- *Специализация и разделение труда.* Подобно тому как фабрика достигает лучшей производительности путем специализации производственных задач, так и сети выигрывают от специализации и развития способностей их членов.
- *Обучение.* Любую организацию можно рассматривать как набор способностей, характеризующихся относительной стабильностью в краткосрочной перспективе и медленными изменениями. Барьеры для развития способностей можно преодолеть путем создания новых альянсов или приглашения нового члена в состав сетевой организации.
- *Расширение возможностей.* В ситуации неопределенности направления изменений альянсы и сети могут служить богатым источником стратегических возможностей при ограниченных ресурсах.

Очень важно подчеркнуть, что сети – это сложные структуры и, следовательно, управление ими представляется трудным. Далекое не все менеджеры обладают требуемыми навыками координации и ведения переговоров, которые им приходится с большим трудом в себе развивать. Сети не являются панацеей или подменой эффективной практики управления. Аналогично ситуации с потенциальным синергическим преимуществом, многие сетевые преимущества могут так никогда и не материализоваться в некоторых организациях, или для этого потребуются исключительные временные и иные ресурсы.

40. ТИПЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ СТРАТЕГИИ

Types of international strategy

Существует множество способов быть международной компанией. Различные компании в разных отраслях и в разные времена применяли различные международные стратегии. Более того, одна и та же компания может придерживаться различных стратегий на разных этапах своего развития. Наконец, международная компания может одновременно проводить различные стратегии в разных странах, в которых она присутствует. Это разнообразие может ослаблять компанию, обременяя ее раздутой структурой затрат, порождая необоснованное дублирование, затрудняя контроль качества, препятствуя формированию единого имиджа в глазах потребителей и ослабляя ее позиции на переговорах с поставщиками по всему миру. В то же время именно разделение накладных расходов и одинаковое позиционирование на разных национальных рынках может явиться основной причиной успеха компании. Обе стратегии имеют право на существование. Суть в том, что они жизнеспособны в различных контекстах, на разных рынках и в разные периоды.

В таблице 8 приведены краткие характеристики четырех категорий международных компаний в соответствии с классификацией Бартлетта и Гошала (Bartlett and Ghoshal, 1989)

Таблица 8. Характерные черты международных компаний

Организационные характеристики	Мульти-национальные	Глобальные	Транс-национальные	Интер-национальные
Конфигурация активов и способностей	Децентрализованные и самостоятельные на национальном уровне	Централизованные и глобально интегрированные	Источники основных способностей централизованы, остальные децентрализованы	Распределенные, взаимозависимые и специализированные
Роль зарубежных операций	Выявление и использование местных благоприятных возможностей	Осуществление стратегий материнской компании	Адаптация и использование способностей материнской компании	Дифференцированные вклады национальных подразделений в интегрированные глобальные операции
Накопление и распространение знаний	Знания накапливаются и хранятся в каждом национальном подразделении	Знания накапливаются и используются в центре	Знания накапливаются в центре и передаются зарубежным подразделениям	Знания совместно накапливаются и используются всеми подразделениями

Здесь проведено различие между многонациональными, глобальными, международными и транснациональными фирмами. Многонациональные фирмы трактуют каждый национальный рынок как независимый и лучше всего обслуживаемый дочерней компанией, максимально приспособленной к местным требованиям и условиям. Глобальные фирмы основывают свое преимущество по затратам на интеграции централизованных масштабных операций. В этих предельно централизованных организациях функции руководства и контроля выполняются в основном центральными штаб-квартирами. Международные фирмы используют центральные штаб-квартиры для накопления знаний и способностей и их распространения среди бизнес-подразделений, чтобы вся компания получала выгоды от опыта, накопленного в каждой ее части.

Транснациональные компании обучаются на опыте, накопленном не только в центре, но и в распределенных специализированных подразделениях.

Заключение по демонстрационному курсу

Итак, мы рассмотрели 40 концепций курса VZR 820 - «Стратегия», являющегося ключевым для программы MBA ЛИНК «Стратегия» и программы MBA Школы бизнеса Открытого университета. Мы познакомились со следующими ключевыми стратегическими моделями:

- Понятие стратегии и стратегического выбора
- Соотношение стихийных и преднамеренных стратегий
- Стратегия напряжения
- Модели стратегического процесса по Аргенти и Скоулзу
- Различные характеристики отрасли и ее окружения
- Ресурсный подход к стратегии и ключевые факторы успеха
- Создание конкурентных преимуществ и корпоративного успеха
- Типичные стратегии по Портеру и подходы к дифференциации
- Цепочки ценности и их использование для повышения конкурентоспособности
- Стратегии по Ансоффу и Слэттеру
- Понятия предназначения, политики, миссии и парадигмы организации
- Понятия культурной сети и заинтересованных сторон
- Структура организации по Минцбергу
- Стратегический контроль и стратегический дрейф
- Синергия в организациях и их стадии роста
- Сетевые структуры и международные стратегии.

Хотя в демонстрационном курсе представлены всего примерно 3% материалов курса «Стратегия», мы надеемся, что Вы уже смогли составить определенное впечатление о его содержании. В учебном центре Вы можете просмотреть полный комплект учебных материалов курса.

Поступление на курс «Стратегия»

Если Вы заинтересовались обучением на курсе «Стратегия», обратитесь в один из учебных центров ЛИНК, где Вам дадут исчерпывающую информацию об условиях поступления. Вы можете также получить информацию о программе из следующих источников.

- ◆ В московском центре ЛИНК www.link.msk.ru тел. (495) 661-08-72, 661-08-73
- ◆ В центральном офисе Международного института менеджмента ЛИНК: www.ou-link.ru e-mail: mosreg@ou-link.ru тел. (495) 781-26-34, 781-26-36

Права на программу

Все права на обучение по курсу «Стратегия» принадлежат Открытому университету Великобритании (The Open University). Распространение программы осуществляется через Школу бизнеса Открытого университета (ШБОУ или OUBS).

Эксклюзивными правами на распространение и сопровождение программы на территории России и ближнего зарубежья владеет МИМ ЛИНК. МИМ ЛИНК реализует программу через Международную образовательную сеть ЛИНК (LINK – Learning International Network).

© The Open University, 2000.

© МИМ ЛИНК (демонстрационный курс), 2016.