

УДК 334.02(075.8)
ББК 65.290-2я73
Г95

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ СЕРИИ

Аганбегян Абел Гезевич, *председатель редакционного совета*, академик РАН, заведующий кафедрой экономической теории и политики ГОУ ВПО “Академия народного хозяйства при Правительстве РФ”, член-корреспондент Британской академии наук, иностранный член Болгарской и Венгерской академий наук, Почетный доктор ряда университетов (Испания, Великобритания, Польша, Южная Корея и др.);

Лялин Алексей Михайлович, доктор экономических наук, профессор, ректор ГОУ ВПО “Государственный университет управления”;

Мау Владимир Александрович, доктор экономических наук, профессор, ректор ГОУ ВПО “Академия народного хозяйства при Правительстве РФ”;

Поршнев Анатолий Георгиевич, член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, президент ГОУ ВПО “Государственный университет управления”;

Беликов Игорь Вячеславович, кандидат исторических наук, директор Российского института директоров, член Экспертного совета по корпоративному управлению при ФСФР России, член Международной сети корпоративного управления (ICGN);

Филонович Сергей Ростиславович, доктор физико-математических наук, профессор, декан Высшей школы менеджмента (Бизнес-школы) и руководитель направления “Менеджмент” Государственного университета – Высшей школы экономики

РАБОЧАЯ ГРУППА СЕРИИ

Зобов Александр Михайлович, кандидат экономических наук, профессор ГУУ;

Карпухина Елена Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, проректор АНХ при Правительстве РФ;

Шеин Владимир Ильич, кандидат экономических наук, профессор АНХ при Правительстве РФ

Рецензенты книги

Аганбегян Абел Гезевич, академик РАН, заведующий кафедрой экономической теории и политики ГОУ ВПО “Академия народного хозяйства при Правительстве РФ”;

Каткало Валерий Сергеевич, кандидат экономических наук, доцент, декан факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Гурков И.Б.

Г95 Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Издательство “Дело” АНХ, 2008. – 288 с. – (Серия “Управление корпорацией”).

ISBN 978-5-7749-0471-6

Книга представляет собой системное изложение инструментов разработки и реализации корпоративных стратегий и построения корпоративных структур управления. Отбор инструментов был проведен на основе анализа опыта 2700 российских корпораций. Особое внимание уделено изложению алгоритмов практического применения описанных инструментов. Для иллюстрации и освоения материала приводятся многочисленные развернутые “кейсы”. Раздел, посвященный корпоративным структурам, содержит детальные схемы организационных структур управления российских и зарубежных корпораций.

Книга подготовлена в рамках проекта издания серии базовых учебных материалов по ключевым направлениям управления корпорацией для российских программ DBA, MBA, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Книга будет полезна практикующим менеджерам, слушателям программ DBA, MBA и профессиональной переподготовки, а также преподавателям управленческих дисциплин и студентам экономических вузов.

УДК 334.02(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-7749-0471-6 © Национальный совет по корпоративному управлению, 2006, 2008, с изменениями
© ГОУ ВПО “Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации”, 2006, 2008, с изменениями
© ГОУ ВПО “Государственный университет управления”, 2006, 2008, с изменениями

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие ко второму изданию</i>	7
<i>Введение</i>	10
Глава 1. Теория корпоративной стратегии	13
1.1. Постановка проблемы	13
1.2. Становление теории корпоративной стратегии	13
1.3. “Вечные” стратегические вопросы	19
1.4. Практический инструментарий	35
1.5. Рекомендации для дополнительного чтения	41
Глава 2. Определение стратегических ориентиров корпорации	43
2.1. Постановка проблемы	43
2.2. Теория стратегических ориентиров корпорации	43
2.2.1. Условия телеономической целесообразности в деятельности корпорации – воспроизводство стоимости	44
2.2.2. Динамика внешней среды и целенаправленность корпорации	45
2.2.2.1. Корпорация как политическая арена	47
2.2.2.2. Персональные цели менеджмента корпорации	51
2.2.2.3. Трансляция интересов внешних стейкхолдеров в деятельность менеджмента	53
2.2.2.4. Итоговое согласование интересов “актеров” целеполагания	56
2.2.3. Механизмы согласования интересов при разработке стратегических ориентиров	61
2.2.4. Выявление и ликвидация критических несоответствий	64
2.2.5. Временной горизонт корпоративной стратегии	65
2.2.6. Итоговый алгоритм разработки стратегических ориентиров корпорации	66
2.2.7. Квантификация стратегических ориентиров	67
2.3. Практический инструментарий	68
2.3.1. Определение ведущих приоритетов менеджмента корпорации	68
2.3.2. Позиционирование текущего положения основных стейкхолдеров относительно корпорации – определение их относительного могущества и активности	69
2.3.3. Перспективный анализ положения стейкхолдеров относительно корпорации – выявление факторов, ведущих к ослаблению либо к усилению могущества и (или) активности отдельных стейкхолдеров ...	70

2.3.4. Окончательное выявление ключевых стейкхолдеров в текущем и будущем периодах (“ключевых игроков”), чьим интересам должны соответствовать стратегические ориентации корпорации	71
2.3.5. Определение специфических интересов и ожиданий “ключевых игроков” и прогнозирование степени устойчивости их интересов	72
2.3.5.1. Интересы акционеров	72
2.3.5.2. Интересы потребителей	73
2.3.5.3. Интересы работников	73
2.3.5.4. Интересы властей	74
2.3.5.5. Прогнозирование устойчивости интересов “ключевых игроков”	75
2.3.6. Позиционирование результативности фирмы относительно интересов “ключевых игроков” и выявление текущих и “будущих критических несоответствий”	76
2.3.7. Сведение воедино обнаруженных “критических несоответствий” и выявление их взаимосвязей	77
2.4. Кейсы	80
Кейс 1. “Звездные войны”, эпизоды № 88–97	80
Кейс 2. Ключки “Родины”	84
2.5. Рекомендации для дополнительного чтения	87
Глава 3. Определение и развитие корневых компетенций корпорации	88
3.1. Постановка проблемы	88
3.2. Ресурсная теория стратегии корпорации: ресурсы и компетенции	88
3.2.1. Структура ресурсов фирмы и проблема устойчивых конкурентных преимуществ	88
3.2.2. Состав корневых компетенций	90
3.2.3. Взаимоотношения внутри корневых компетенций	92
3.2.4. Корневые компетенции многопрофильной корпорации – “родительские способности”	95
3.3. Практический инструментарий	101
3.3.1. Идентификация корневых компетенций	101
3.3.2. Бенчмаркинг основных систем организации	102
3.3.3. Выделение ноу-хау	106
3.3.4. Идентификация “особых отношений”	108
3.3.5. Итоговый тест Прахалада–Хамела	108
3.4. Кейс. Компания “Бомбардье”	108
3.5. Рекомендации для дополнительного чтения	114
Глава 4. “Ширина” операций корпорации – определение оптимальной диверсификации бизнеса	115
4.1. Постановка проблемы	115
4.2. Определение доступных для корпорации рынков	115
4.3. Привлекательность рынка	121
4.4. Определение потенциального риска диверсификации	123
4.5. Способы реализации проектов диверсификации	127
4.6. Оценка существующих бизнесов корпорации	128
4.7. Практический инструментарий	137
4.7.1. Установление критических несоответствий и определение существующей формы портфеля и ее соответствия новым критериям	137

4.7.2. Определение элементов портфеля, объективно не соответствующих новым критериям	137
4.7.3. Определение цены отделения избыточных элементов и объема ресурсов, генерируемых остающимися бизнесами	140
4.7.4. Определение привлекательных сфер деятельности	140
4.7.5. Выбор направления деятельности	141
4.7.6. Определение уровня “родительских способностей” по отношению к выбранному направлению деятельности	142
4.7.7. Выбор формы организации нового бизнеса	143
4.7.8. Формулирование проекта диверсификации	144
4.8. Кейс. Фармацевтические приключения БАСФ	147
4.9. Рекомендации для дополнительного чтения	153
Глава 5. Глубина операций корпорации – определение уровня вертикальной интеграции	155
5.1. Постановка проблемы	155
5.2. Взаимоотношения внутри производственной цепочки	155
5.2.1. Специфика активов поставщиков и потребителей	157
5.2.2. Точность оценки качества поставляемой продукции	158
5.2.3. Степень координации для достижения своевременности поставки	159
5.2.4. Наличие альтернативных поставщиков и потребителей	159
5.3. Дополнительные мотивы для вертикальной интеграции	160
5.4. Варианты организации внутри производственной цепочки	163
5.4.1. Связанная интеграция	164
5.4.2. Совместные предприятия	164
5.4.3. Совместная (частичная) зависимость поставщиков и покупателей от третьей фирмы	165
5.4.4. Долгосрочные имплицитные контракты	167
5.5. Проблемы вертикально-интегрированной фирмы	168
5.5.1. Определение трансфертных цен	168
5.5.2. Гармонизация временного горизонта планирования	169
5.5.3. Согласование параметров корпоративной культуры участников вертикальной цепочки	170
5.6. Практический инструментарий	170
5.6.1. Выбор оптимального уровня вертикальной интеграции	171
5.6.2. Реализация присоединения (отделения) производственного этапа	172
5.6.3. Выбор формы организации подразделений собственного производства	172
5.7. Кейсы	174
Кейс 1. “Подсаженные на иголку” – подход ZARA к производству и реализации одежды	174
Кейс 2. ЗАО “Радищевская мануфактура”	179
5.8. Рекомендации для дополнительного чтения	185
Глава 6. Реализация стратегии	186
6.1. Постановка проблемы	186
6.2. Структура стратегических действий корпорации	187
6.3. Состав корпоративных политик	189
6.4. Состав и структура корпоративных программ	193
6.4.1. Программы изменения состава бизнесов	193
6.4.2. Программы развития корневых компетенций корпорации	194
6.4.2.1. Программы развития корпоративных связей	195

6.4.2.2. Программы развития корпоративных систем	197
6.4.2.3. Программы развития ноу-хау	198
6.4.3. Программы развития бизнеса (групп бизнесов)	198
6.4.4. Программы изменения системы управления корпорацией (программы реструктуризации)	200
6.4.5. Корпоративные программы развития персонала	202
6.5. Корпоративные проекты	204
6.6. Корпоративные приемы	205
6.6.1. Конкурентные тактики	205
6.6.2. Приемы “мобилизации персонала”	209
6.7. Практический инструментарий	210
6.8. Кейс “От угольных шахт к биотехнологиям” – политики, программы и проекты в корпорации <i>DSM</i> ”	211
6.9. Рекомендации для дополнительного чтения	215
Глава 7. Корпоративная структура	216
7.1. Постановка проблемы	216
7.2. Эволюция принципов построения организационных структур зарубежных диверсифицированных корпораций в 1960–1990-х гг.	216
7.2.1. Построение систем дивизионального управления крупными корпорациями в 1960–1970-х гг.	216
7.2.2. Возникновение концепции стратегической зоны бизнеса и эволюция структур корпораций в 1980-х гг.	230
7.2.3. Развитие структур управления диверсифицированными корпорациями в 1990-е гг.	240
7.2.3.1. Создание “центров инвестиций”	240
7.2.3.2. Создание разнообразных структур управления внутри корпорации	241
7.2.3.3. Повышение внимания к вопросам общекорпоративного развития	243
7.3. Функции и структуры корпоративного центра	244
7.4. Новейшие тенденции в развитии организационной структуры корпораций	252
7.5. Особенности организации российских корпораций	254
7.6. Практический инструментарий	259
7.6.1. Основные требования к корпоративной структуре	259
7.6.2. Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации	260
7.6.3. Настройка организационной структуры корпорации и устранение организационных нестыковок	270
7.7. Кейс “Так провожали пароходы...”	271
7.8. Рекомендации для дополнительного чтения	276
<i>Заключение</i>	278
<i>Сводный список дополнительной литературы</i>	279
<i>Информационные ресурсы сети Интернет</i>	281
<i>Глоссарий</i>	282
<i>Предметный указатель</i>	285

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Весь тираж первого издания практически полностью разошелся за 10 месяцев, и я предложил издательству “Дело” переработанный вариант книги. Для переработки было несколько причин. Во-первых, корпорации и фирмы, описанные в книге в виде примеров и кейсов, продемонстрировали в 2005–2006 гг. настолько интересные сюжеты своего развития, что те так и просились на бумагу. Во-вторых, в ходе использования данной книги слушателями программ Executive MBA и DBA (Doctor of Business Administration) я увидел ряд возможностей для корректировки форм подачи иллюстративного материала. Наконец, крайне доброжелательное отношение к книге коллег (по итогам экспертного голосования книга вошла в список 10 лучших российских книг для бизнеса 2006 г.) побудило меня еще больше “оправдать высокое доверие”.

Если говорить серьезно, то книга, описывающая и *предписывающая* корпоративные стратегии и структуры, требует постоянного обновления. Я действительно учел многие пожелания “пользователей”, оставив без исполнения лишь два предложения — дать ответы к кейсам и привести “сквозной кейс” с полным использованием предложенного инструментария. Разработка и реализация стратегии — слишком ответственное дело, чтобы сводить ее к готовым штампам или даже к изолированным алгоритмам; соответственно данная книга не набор готовых приемов, а способ расширить инструментарий анализа ситуации и принятия стратегических решений.

Добавлю еще одно соображение. Книга предназначена прежде всего для людей, обладающих значительным опытом работы в качестве руководителя фирмы или ее подразделения. Тем не менее ее чтение не противопоказано студентам экономических и управленческих специальностей вузов: переход от “Веселых картинок” к “Технике — молодежи” является необходимым этапом в становлении специалиста.

Книга представляет собой детальное описание инструментария разработки основных классов стратегических решений любой корпорации — идентификацию основных (корневых) компетенций, определение оптимальной ширины и глубины операций, формулировку способов реализации намеченных планов в программах и проектах, создание адекватно выбранной стратегии организационной структуры.

Данный инструментарий создавался на протяжении последних 10 лет. Не претендуя на сходство с бородатыми классиками, рискну отметить, что он тоже формировался из трех источников. Первым источником послужил опыт реализации ряда консультационных проектов для крупнейших российских корпораций, включая АФК “Система” и РАО “ЕЭС России”. В ходе выполнения данных проектов мне удалось проследить закономерности развития крупных зарубежных корпораций и сформулировать принципы реализации данных закономерностей в построении российских корпоративных структур. В этой связи я хочу особо поблагодарить моего партнера в данных проектах, старшего товарища и друга — Леонида Ивановича Евенко. Его уникальные знания, нестигаемая воля, а также здоровый кураж заражали окружающих наивной верой в собственные способности и, действительно, приводили к удовлетворительному решению самых сложных задач.

Вторым источником создания инструментария стали исследования поведения российских предприятий. В 1998—2004 гг. в рамках проектов Лаборатории организационного развития Государственного университета — Высшей школы экономики мы провели опросы директоров 4200 российских предприятий. Выделенные закономерности в деятельности предприятий, анализ особенностей поведения и организации наиболее успешных фирм стали обоснованием предлагаемых в книге стратегических ходов и решений. В связи с этим мне будет особенно приятно поблагодарить за многолетнее сотрудничество моих коллег по Лаборатории — Елену Михайловну Авраамову, Михаила Васильевича Михайлюка и Виктора Сергеевича Тубалова, а также Владимира Викторовича Коссова и Олега Георгиевича Лушников, способствовавших проведению опросов.

Апробация отдельных инструментов разработки стратегии в условиях, “приближенных к боевым”, стала третьим важным источником создания целостного инструментария. В 1999—2004 гг. слушатели программ МВА и EMBA Института бизнеса и делового администрирования, Высшей школы международного бизнеса Академии народного хозяйства, а также Института “Синергия” подготовили более 400 “мини-кейсов”, используя отдельные инструменты для решения реальных задач своих компаний. В 2004—2005 гг. целостный инструментарий разработки стратегии был применен высшим руководством ряда российских корпораций в ходе “сессий стратегического развития”, и я смог убедиться, что его последовательное использование действительно приводит к оригинальным и, что не менее важно, приемлемым для реализации решениям стратегических проблем.

Что касается собственно данной книги, то здесь я с особой признательностью хочу отметить роль Абела Гезевича Аганбегяна, выдвинувшего идею ее написания. Ему, а также Валерию Сергеевичу Катькало пришлось внимательно прочитать рукопись, и я с готовностью рапортую, что мне удалось учесть значительную часть их глубоких и вместе с тем благожелательных критических замечаний.

Ну, а главная моя благодарность относится к читателям данной книги, особенно к тем, кто попытается применить “на деле” предложенные в ней

инструменты или просто задумается о новых путях развития своей фирмы. Я глубоко убежден, что от знаний, творческой энергии, упорства и мудрости менеджеров российских корпораций в огромной степени зависит будущее нашей страны.

И.Б. Гурков
Москва, зима 2006/07 г.

Стратегия – система решений и действий, направленных на достижение долгосрочных целей человека или организации. В этой книге мы будем говорить о стратегиях корпораций, т.е. организаций:

- созданных путем объединения частных капиталов;
- использующих наемную рабочую силу;
- реализующих свои товары и услуги на рынках, т. е. в условиях добровольных соглашений между продавцами и потребителями.

Чтобы отличать корпорации от иных коммерческих организаций, мы введем четвертую характеристику корпорации как *фирмы, функционирующей на нескольких рынках, т.е. в условиях, когда потребители одних товаров корпорации принимают решения о покупке независимо от покупки других товаров корпорации*¹.

Первые организации, отвечающие всем вышеперечисленным признакам, появились в торговле в XVI в. до н.э. (торговые дома Вавилонии), а в промышленности – на рубеже I–II вв. (шелкоткацкие мануфактуры Китая). В начале XVII в. мы можем наблюдать функционирование уже вполне зрелых торгово-промышленных корпораций (например, голландской Ост-Индской компании), обладавших такими атрибутами, как письменный устав, общее собрание акционеров, выборы руководящих органов общества, ответственных за управление текущими операциями, ежегодное распределение дивидендов и т.д.

Более важным является то, что уже в это время определились общие задачи корпоративной стратегии. Это:

- *Постановка стратегических целей.*
- *Формирование ресурсов для развития:*
финансовых;
материальных;

¹ Не имеет значения, являются ли потребители различных товаров корпорации одними и теми же людьми (организациями) либо различные товары привлекают различных людей. Общим мерилем функционирования корпорации на нескольких рынках выступает параметр “перекрестной эластичности спроса”, показывающий, насколько увеличивается спрос на товар “Б” при увеличении на 1% цены на товар “А”. При уровне перекрестной эластичности выше 0,2 мы можем говорить не о существовании автономных рынков, а, скорее, о деятельности корпорации на различных сегментах единого рынка.

человеческих;
технологических;
информационных.

- *Построение и поддержание системы внешних отношений корпорации.*
- *Определение наиболее выгодных сфер деятельности.*
- *Определение “глубины” операций, т.е. тех операций, которые необходимо выполнять собственными силами.*
- *Построение системы управления каждой группой операций (зоной бизнеса).*
- *Построение и развитие отношений внутри корпорации (организационной структуры), обеспечивающей эффективное выполнение всех вышеперечисленных задач.*

Именно в данной последовательности и будет построено изложение корпоративной стратегии в этой книге. Мы предлагаем читателям следующую последовательность действий, составляющих в своей совокупности разработку и реализацию корпоративной стратегии:

Этап 1. Постановка стратегических целей (глава 2).

Этап 2. Определение наличных ресурсов для реализации поставленных целей и имеющихся компетенций (глава 3).

Этап 3. Определение “ширины” охвата различных рынков операциями корпорации – решение вопроса об оптимальном уровне диверсификации (глава 4).

Этап 4. Определение “глубины” функционирования корпорации – решение вопроса об оптимальном уровне вертикальной интеграции (глава 5).

Этап 5. Формулировка общекорпоративных стратегических программ и проектов (глава 6).

Этап 6. Построение организационной структуры, призванной осуществить разработку и реализацию стратегии (глава 7).

Каждая глава будет предварительно содержать обзор теории вопроса и завершаться изложением инструментария, пригодного для решения определенного круга проблем в “режиме реального времени”. По ходу изложения мы будем прибегать к описаниям опыта отдельных корпораций, иллюстрирующим как теоретические предположения, так и применение тех или иных инструментов разработки и реализации стратегии. Данные описания для удобства читателя разбиты на три класса:

- **Примеры** содержат краткое описание ситуации, возникшей в той или иной корпорации при решении той или иной стратегической проблемы. Примеры, как правило, включают данные, позволяющие судить об эффективности того или иного решения. Цель примера – проиллюстрировать и подтвердить авторские рассуждения.
- **Информация к размышлению** описывает ситуацию, не имеющую однозначного решения. Ее цель – заставить читателя задуматься, расширить его понимание проблемы.

- **Кейс** – развернутое описание ситуации в реальной компании. В отличие от примера или информации к размышлению кейс требует внимательного, зачастую многократного прочтения и разбора. В конце каждого кейса приводятся вопросы, на которые необходимо ответить, или задания, которые необходимо выполнить. Задача кейса – практическое закрепление полученной информации и освоение предлагаемого инструментария. Мы сознательно использовали кейсы, относящиеся как к российским, так и к зарубежным корпорациям, причем зарубежные кейсы, как правило, больше по объему и помимо описания конкретной проблемы содержат дополнительную информацию о системах управления данной корпорацией. Мы исходили из того, что российские корпорации еще весьма молоды, и описание “изнутри” опыта функционирования зрелых организаций должно помочь менеджерам найти свою уникальную “нормаль процесса”.

Помимо примеров, в отдельных главах будут содержаться практические задания – специальные тесты, которые следует применить лично к себе, к коллегам или к своей корпорации в целом.

Завершают каждую главу рекомендации для дополнительного чтения – краткие аннотации книг, в которых содержится дополнительный материал по описанной нами проблеме.

ТЕОРИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

1.1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Зачем практикующему менеджеру или собственнику фирмы задаваться вопросами теории корпоративной стратегии при решении той или иной стратегической задачи? По нашему мнению, знание теории позволяет определить предпосылки создания и ограничения по применению тех или иных инструментов разработки стратегии, а следовательно, повысить уверенность в “уместности” и обоснованности применения конкретного инструмента к той или иной ситуации. Кроме того, знание теории дает определенную “прививку” против постоянно появляющихся публикаций, предлагающих простые и универсальные решения, основанные на опыте “великих” компаний.

1.2

СТАНОВЛЕНИЕ ТЕОРИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Несмотря на почтенный возраст существования корпораций, на протяжении столетий исследования стратегии коммерческих организаций оставались в тени исследований военной стратегии. Теория поведения корпораций появилась с солидным запозданием, лишь в начале XX в., когда крупнейшие промышленные организации уже произвели захват национальных рынков и приступали к разделу мировых рынков. Документальные исследования поведения крупнейших корпораций¹ имели своей це-

¹ *Liefmann R.* Kartelle und Trusts und die Weiterbildung der volkswirtschaftlichen Organisation. 2. Aufl., 1910 (*Лифман Р.* Картели и тресты и дальнейшее развитие народнохозяйственной организации. 2-е изд., 1910); *Vogelstein T.* Organisation sformen der Eisenindustrie und Textilindustrie in England und Amerika. Bd. I, Lpz., 1910 (Организационные формы железодельной и текстильной промышленности в Англии и Америке. Т. I. Лейпциг, 1910); *Гильфердинг Р.* Финансовый капитал. М., 1912. Обширный список исследований поведения крупных корпораций в начале XX в. приводится в работе: *Ульянов (Ленин) В.И.* Империализм как высшая стадия капитализма (популярный очерк). М.: Политиздат, 1986.

лю создание эффективной антимонопольной политики и иных средств государственного регулирования экономики. Деятельность корпораций рассматривалась в данных исследованиях “снаружи”, с точки зрения потребителей и государства. И лишь в работе Г. Эмерсона “Двенадцать принципов производительности”, изданной в 1911 г., были сформулированы отдельные постулаты функционирования крупной корпорации. Среди положений, не потерявших свою актуальность до сегодняшнего дня, можно выделить:

- примат долгосрочных интересов развития компании над получением сиюминутной выгоды;
- постоянное отслеживание “цены роста” и отказ от амбициозных, но неэффективных проектов;
- вовлеченность в процесс разработки и реализации стратегии не только высшего руководства, но и менеджеров среднего звена и ключевых специалистов заводского уровня;
- регулярная “поверка” новых идей о продуктах и процессах производства с помощью “здорового смысла” тех, кому придется реализовывать данные идеи¹.

Почти через 40 лет после появления данной книги развитие корпоративной стратегии и структуры оставалось уделом “практиков”. Иногда это были крупные предприниматели, описывавшие “свою жизнь и свои достижения” (Г. Форд², Ч. Слоун), но чаще всего – исследователи специализированных институтов при промышленных ассоциациях³. Редкие публикации академических ученых содержали весьма важные выводы о частностях жизни корпоративного мира⁴, но не могли (и не ставили своей целью) предложить общую теорию корпоративной стратегии. Перелом наступил в самом конце 1950-х гг. С одной стороны, на протяжении 1940–1950 гг. экономическая наука накапливала инструментарий для анализа важнейших вопросов функционирования корпораций – состава издержек, структуры рынков, диверсификации и вертикальной интеграции. К концу 1950-х гг. на основе частных эмпирических исследований и отдельных моделей можно было ставить вопросы об общей “экономике стратегии”⁵. С другой стороны, социология, действуя под маской “административной науки”, достигла уровня построения общей теории функционирования крупных организаций⁶. Таким образом, на стыке промышленной экономи-

¹ Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Бизнес-Информ, 1997.

² См.: Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М., 1922 (ek-lit.agava.ru/ford013.htm).

³ Крупнейший из подобных исследовательских центров – Conference Board – успешно функционирует и поныне, регулярно издавая уникальные обзоры о практике крупнейших международных корпораций. См.: www.conferenceboard.org.

⁴ Bearle A.A. and Means G.G. The Modern Corporation and Private Property. Transaction Publishers, 1932; Barnard C. The Function of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938; Wallace D.H. Market Control in the Aluminum Industry. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1937.

⁵ Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. New York: Wiley, 1958.

⁶ March J.G. and Simon H.A. Organizations. New York: Wiley, 1958.

ки¹ и социологии организаций был заложен научный фундамент для теории корпоративной стратегии. Оставалось лишь дожидаться спроса на создание подобной теории.

В начале 1960-х гг. с разбуханием административного аппарата крупных американских, а затем и западноевропейских корпораций возник и значительный круг людей – плановиков, финансистов, внутренних аудиторов, словом, всех тех, кого Д.К. Гэлбрейт окрестил “техноструктурой” – предъявивших спрос на логичные, наглядные и простые в употреблении модели, облегчающие процесс стратегического планирования. Для удобства общения “техноструктуры” с членами советов директоров крупных корпораций последним тоже были необходимы подобные пособия, “желательно без формул”. Ответ не заставил себя ждать. В 1965 г. выходит книга И. Ансоффа “Корпоративная стратегия”². В 1967 г. выходит монография П. Лоуренса и Дж. Лорча “Организация и (ее) окружение”³, постулировавшая принципы анализа бизнес-среды для корпорации. Наконец, в 1970 г. в США публикуется первый университетский учебник по корпоративной стратегии⁴, что означало окончательное признание нового направления. В том же 1970 г. появляется знаменитая “Бостонская матрица”⁵, на многие десятилетия закрепившая стандарт представления инструмента стратегического анализа в виде матрицы размерностью “2×2”. На волне интереса (и обильного финансирования исследований в области корпоративной стратегии) были основаны первые специальные журналы, посвященные проблеме (“Long Range Planning”), существующие журналы (“Journal of Business”, “Harvard Business Review”) стали уделять большее внимание вопросам стратегии.

На протяжении 1970-х гг. в области корпоративной стратегии и структуры плодотворно разрабатывались три направления:

- технологии стратегического планирования⁶;
- стратегии международных корпораций⁷;
- построение крупных корпораций, включая вопросы организационной структуры⁸.

¹ Под термином “промышленная экономика” мы подразумеваем два родственных, но обособившихся направления в современной экономической науке – “industrial organization” и “industrial economics”.

² *Ansoff I.* Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

³ *Laurence P.R. and Lorsch J.W.* Organization and Environment. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967.

⁴ *Katz R.L.* Cases and Concepts in Corporate Strategy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970, более ранние учебники назывались “политика бизнеса” (business policy).

⁵ Boston Consulting Group. The product Portfolio Concept. Perspective 66. Boston: Boston Consulting Group, Inc., 1970.

⁶ *Bower J.H.* Managing the Resource Allocation Process. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970; *Andrews K.R.* The Concept of Corporate Strategy. Illinois: Burr Ridge, Dow Jones-Irwin, 1974. *Lorange P. and Vancil R.F.* Strategic Planning Systems. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977; *Ackoff R.L.* Redesigning the Future. New York: John Wiley and Sons, 1974.

⁷ *Vernon R.* Manager in the International Economy, 2nd Ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.

⁸ *Minzberg H.* The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

В целом эти направления сосуществовали довольно мирно, хотя уже в середине 1970-х гг. обнаружились значительные проблемы в преваляровавшей практике стратегического планирования в крупных корпорациях — система стратегического планирования давала сбои при выходе на новые рынки¹ и вообще не работала при реализации корпорацией крупных проектов². Тем не менее технологии стратегического планирования популяризировались и упрощались вплоть до профанации³. Когда наступил черед книг типа “Стратегическое планирование — что каждый менеджер должен знать (о нем)”⁴, стало ясно, что внедрение систем стратегического планирования перестало давать прирост конкурентоспособности корпорации. Действительно, около 1980 г. наступил системный кризис господствовавших стратегических теорий. Экономический спад 1980–1982 гг. в США сделал наглядным отставание американских корпораций в конкурентоспособности от японских компаний, подтвердил ригидность преваляровавших систем стратегического планирования.

Реакция наступила незамедлительно. Во-первых, исследователи бросились описывать опыт японских корпораций: их системы организации и стратегического развития⁵ в поисках рецептов, пригодных для применения в американском бизнесе⁶.

Во-вторых, была предпринята “фронтальная атака” на саму методологию стратегического планирования⁷: доказывалось, что системы стратегического планирования ведут к параличу стратегии⁸. Практики прислушались к данным доводам. Одними из первых приступили к демонтажу системы стратегического планирования в корпорации “Дженерал электрик”. Вместо существовавшего в составе штаб-квартиры “Дженерал электрик” Отдела корпоративного планирования и развития в 1983 г. был создан Отдел развития бизнеса с иными функциями и задачами. Вице-президент одного из подразделений корпорации заявил по данному поводу: “Мы вернули себе власть над бизнесом, вырвав его из рук оторвавшейся от жизни бюрократии планировщиков”⁹. Иные крупные корпорации не отказались полностью от систе-

¹ Steiner G.A., Schollhammer H. Pitfalls in Multi-National Long-Range Planning. Long Range Planning, April 1975. P. 2–12.

² Argenti J. Corporate Collapse. London: McGraw-Hill, 1976.

³ Lorange P. Corporate Planning: An Executive Viewpoint. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980.

⁴ Steiner G.A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York: Free Press, 1979.

⁵ Среди наиболее заметных книг по данной тематике следует указать: Kagono T., Nonaka I., Sakakibara K., Okumara A. Strategic vs. Evolutionary Management. Amsterdam: North-Holland, 1985; Ohmae K. The Mind of the Strategist. New York: McGraw-Hill, 1982; Imai M. Kaizen: The Key to Japan Competitive Success. New York: McGraw-Hill, 1986; Pascale R.T. and Athos A.G. The Art of Japanese Management. New York: Simon and Schuster, 1981; Abegglen J.C. and Stalk G. Kaisha, The Japanese Corporation. New York: Basic Books, 1985.

⁶ Ouchi W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

⁷ Mason R.O. and Mitroff I.I. Challenging Strategic Planning Assumptions. New York: Wiley, 1981.

⁸ Lenz R.T. and Lyles M. Paralysis by Analysis: Is Your Planning System Becoming Too Rational? Long Range Planning, Vol. 18, 1985. P. 64–72.

⁹ The New Breed of Strategic Planner /Business Week. 1984. September 17. P. 62–66, 68.

мы стратегического планирования, но дополнили ее (по примеру корпорации Royal Dutch-Shell) механизмами сценарного анализа¹.

В-третьих, с изменением как собственно стратегий, так и стратегических процессов повысилось внимание к управлению изменениями², в том числе и в поведении высших менеджеров крупных корпораций³: изучались процессы принятия решений, строились модели поведения людей в условиях неполной информации и высокой цены принимаемых решений⁴. Фактически по-новому была поставлена задача управления нововведениями в крупных корпорациях, в частности, обосновывалась выгода введения режима “внутреннего предпринимательства”⁵.

В-четвертых, ревизии подверглись собственно основы корпоративного управления, в частности права собственников определять пути развития корпорации⁶.

В 1990-х гг. выделенные нами направления теории корпоративной стратегии:

- структуризация стратегического процесса;
- поведение высших менеджеров при принятии стратегических решений;
- реализация крупных и интенсивных нововведений;
- воздействие на корпорацию со стороны различных “заинтересованных сторон”.

В этот период они продолжали успешно развиваться. На место детального описания японского опыта управления пришло более сбалансированное изучение национальных моделей стратегии и организации корпораций⁷.

¹ *Godet M.* Scenarios and Strategic Management. London: Butterworths, 1987.

² *Quinn J.B.* Strategies for Change. Homewood, IL: Irwin, 1980; *Pettigrew A.M.* The Management of Strategic Change. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

³ *Kotter J.P.* The General Managers. New York: Free Press, 1982; *Hambrick D.C.* and *Mason P.* Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*. Vol. 9, 1984. P. 193–206; *Pondy L.R.*, *Boland J.R.* and *Thomas H.* (Eds.) *Managing Ambiguity and Change*. New York: Wiley, 1988; *Kanter R.M.* When Giants Learn to Dance. New York: Simon and Schuster, 1989.

⁴ *Anderson J.R.* The Architecture of Cognition. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983; *Isenberg D.J.* How Senior Managers Think, *Harvard Business Review*, November-December 1984. P. 81–90; *Von Winterfeldt D.* and *Edwards W.* Decision Analysis and Behavioral Research. Cambridge: Cambridge University Press, 1986; *Tversky A.* and *Kaneman D.* Rational Choice and the Framing of Decisions // *Journal of Business*, 1986. Vol. 59. № 4. P. 251–278; *Bazerman M.H.* Judgement in Managerial Decision Making, 2nd Ed., New York: Wiley, 1990.

⁵ *Pinchot G.* III Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Company to Become an Entrepreneur. New York: Harper and Row, 1985.

⁶ *Freeman R.E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman/Ballinger, 1984; *Minzberg H.* Who Should Control the Corporation? *California Management Review*. Vol. 27. Fall 1984. P. 90–115; *Freeman R.E.* and *Gilbert Jr. D.R.* Corporate Strategy and the Search for Ethics. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

⁷ *Hampden-Turner C.* and *Trompenaars A.* The Seven Cultures of Capitalism. New York: Doubleday, 1993; *Lessem R.* and *Neubauer F.F.* European Management Systems. London: McGraw-Hill, 1994; *Hofstede G.* Cultural Constraints in Management Theories // *Academy of Management Executive*, 1993. Vol. 7. № 1; *Calori R.* and *de Woot Ph.* (Eds.) A European Management Model. London: Prentice-Hall, 1994; *Barlett C.A.* and *Ghoshal S.* Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management. 2nd Ed., R.D. Irwin Inc., 1995.

Новым в 1990-х гг. явилось внимание к накоплению знаний в организации, созданию “обучающейся организации”¹. При этом речь шла в основном не о накоплении технических знаний, а о поддержании способностей корпорации быстро изменяться. Соответственно, перед руководителями корпорации ставились новые задачи быть тренерами и “наставниками” в своих организациях².

Однако подлинным прорывом в стратегической теории в 1990-х гг. стало развитие представлений о стратегических ресурсах и корневых компетенциях фирмы. Теория корневых компетенций предложила иную перспективу для корпоративной стратегии – преодоление “тирании” стратегических зон бизнеса и создание “фонда” общекорпоративных ресурсов и способностей. Вместо следования за потребителем в попытках удовлетворить быстро изменяющиеся вкусы корпорация должна была стремиться захватить лидерство в корневых продуктах, являющихся основой для производства разнообразных товаров, зачастую превосходящих потребности и создающих спрос. Теория корневых компетенций получила “взрывное” развитие в первой половине 1990-х гг.³ Во второй половине 1990-х гг. теория корневых компетенций стала основой как для интенсивных эмпирических исследований, так и для создания нового поколения учебников по корпоративной стратегии⁴.

Начало XXI в. ознаменовалось тем, что теория корпоративной стратегии вернулась к своим основам – анализу процесса создания стоимости⁵. Лопнувший “интернетовский пузырь” доказал, что, по крайней мере в ближайшее время, нет необходимости создавать новую стратегическую теорию для “новой экономики”. Тем не менее изменяющееся конкурентное окружение и трансформация потребительских рынков и отраслей под влиянием новых технологий заставили пересмотреть многие устоявшиеся поло-

¹ Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.

² Sims H.P. and Lorenzi P. *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. London: Sage, 1992; Nanus B. *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey Bass, 1992; Kouzes J. and Posner B. *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

³ Wernefelt B. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, April/June 1984. P. 171–180; Prahalad C.K. and Hamel G. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May/June 1990. P. 79–91; Grant R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, Spring 1991. P. 114–135; Stalk G., Evans P. and Schulman L.E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, March/April 1992. P. 57–69; Collis D.J. and Montgomery C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // *Harvard Business Review*, July–August 1995. P. 118–128; Sanchez R., Heene A. and Thomas H. (Eds.) *Dynamics of Competence-Based Competition*. London: Elsevier, 1996.

⁴ Goold M.C., Campbell A. and Alexander M. *Corporate Level Strategy*. New York: John Wiley and Sons, 1994; Gools M. and Luchs K.S. *Managing the Multibusiness Company*. London and New York: Routledge, 1996; Bowman C. and Faulkner D. *Competitive and Corporate Strategy*. Boston: IRWIN, 1997; Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell, 1998; Collis D.J. and Montgomery C.A. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Boston: IRWIN/McGraw-Hill, 1998.

⁵ Как определили Д. Коллис и С. Монтгомери, “корпоративная стратегия – способ, которым компания создает стоимость путем конфигурации и координации своей многопрофильной деятельности” (Collis and Montgomery, 1998. P. 5).

жения по внутренней организации и системам внешних взаимоотношений фирмы, т.е. искать новую “корпоративную архитектуру”. Соответственно, четырьмя взаимосвязанными направлениями, наиболее интенсивно разрабатывающимися в последние годы, являются:

- приемы, методы и модели управления стратегическими инновациями в корпорациях в условиях непрерывных изменений в технологиях и на рынках¹;
- системы отбора рынков и отраслей для функционирования корпорации, создание новых инструментов для анализа оптимального уровня диверсификации и вертикальной интеграции²;
- новая роль корпоративного центра как генератора стоимости³;
- вопросы ответственности корпорации перед различными группами (“актерами”) экономического, политического и социального окружения⁴.

Итак, мы видим, что к началу XXI в. теория корпоративной стратегии накопила значительный ассортимент средств для анализа самых различных ситуаций и проблем. В то же время в теории сохранился ряд “вечных” вопросов, которые приходится постоянно решать заново.

1.3

“ВЕЧНЫЕ” СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Так называемые “вечные стратегические вопросы”⁵ – фундаментальные различия в представлениях о реальности бизнеса, что ведет к различиям в основополагающих посылах стратегических теорий. “Вечность” подобным вопросам придает то, что они не только не имеют однозначного отве-

¹ *Alter N.* L’Innovation Ordinaire. Paris: PVF, 2000; *Tidd J., Bessant J., Pavitt K.* Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 2nd ed., Chichester: Wiley, 2001; *Loewe P., Williamson P., Wood R.P.* Five Styles of Strategy Innovation and How to Use Them // *European Management Journal*. April 2001. Vol. 19. No. 2. P. 115–125; *Burgelman R.A., Maidique M.A., Wheelwright S.C.* (Eds.) Strategic Management of Technology and Innovation, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2001; *Prastacos G., Soderquist K., Spanos Y., Van Wassenhove L.* An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape // *European Management Journal*. February 2002. Vol. 20. No. 1. P. 55–71; *Gerstner L.* Who Says Elephants Can’t Dance? New York: HarperBusiness, 2002.

² *Harryson S.J.* Managing Know-who Based Companies: A Multinetworked Approach to Knowledge and Innovation Management. Cheltenham Northampton (MA): Elgar, 2000; *Franko L.G.* The Death of Diversification? The Focusing of the World’s Industrial Firms, 1980–2000 // *Business Horizons*. July–August 2004. 47/4. P. 41–50; *Osegowitsch T., Madhok A.* Vertical Integration is Dead, or is it? // *Business Horizons*. March–April 2004. 46/2. P. 25–34.

³ *Goold M., Pettifer D., Young D.* Redesigning the Corporate Centre // *European Management Journal*. February 2001. Vol. 19, No. 1. P. 83–91; *Kontes P.* A New Look for the Corporate Center: Reorganizing to Maximize Value // *Journal of Business Strategy*. 2004. Vol. 25 No. 4. P. 18–24.

⁴ В последнее время все чаще принято характеризовать данный круг проблем как “корпоративное гражданство” (corporate citizenship).

⁵ В теории стратегического менеджмента они получили еще более красочное обозначение – “окаянные проблемы” (wicked problems).

та, но и предполагают взаимоисключающие ответы¹. Так, например, если фирма разрабатывает долгосрочный план, она предполагает себя достаточно свободной в определении своего будущего состояния. Но, детально расписав все текущие и будущие ресурсы и вступив в долгосрочные контракты ради осуществления данного плана, фирма связывает себя по рукам и ногам и теряет предполагаемую свободу. В то же время фирма, не способная предугадать изменения рынка и, на первый взгляд, полностью подчиняющаяся обстоятельствам, резервирует ресурсы, избегает долгосрочных обязательств и сохраняет таким образом стратегическую гибкость и оперативную свободу.

Подобных вопросов может быть достаточно много. Мы видим, что они имеют характер парадоксов – ситуаций, в которых два взаимоисключающих фактора присутствуют неразрывно². Строго говоря, постановка проблемы в форме парадокса, особенно антиномии (противоречия, в котором тезис и антитезис имеют равную силу и в одинаковой степени покоятся на одних и тех же основаниях), делает проблему неразрешимой с точки зрения формальной логики. Мы вступаем здесь в среду подлинной диалектики, где диалектическое мышление лишь является отражением диалектической реальности³.

Можно сформулировать ряд стратегических дилемм, имеющих особую актуальность для российских корпораций:

- система стратегического мышления (рациональное либо интуитивное);
- система формулировки стратегии (свободная либо вынужденная);
- способ реализации стратегии (контролируемый либо неконтролируемый эволюционный процесс).

Данные дилеммы можно “перевести на человеческий язык” как три простых вопроса:

- **Как принимаются стратегические решения?**
- **Как выполняются стратегические действия?**
- **Кто принимает стратегические решения?**

Как принимаются стратегические решения? Парадокс логики и интуиции

В самом общем виде стратегические решения – это решения, которые серьезно влияют на реализацию поставленных целей и последствия которых крайне сложно или невозможно исправить.

¹ Вспомним мучения физики относительно волновой и корпускулярной природы света.

² См.: Pool M.S. and Van der Ven A.H. (1989) Using Paradox to Build Management and Organizational Theory, *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14. P. 562–578.

³ Мы заранее просим прощения у читателей старшего возраста, которые могут угледеть в данных рассуждениях парафраз давно забытых положений марксистской политической экономии. К сожалению, основные законы диалектики (взаимопереход количества в качество, единство и борьба противоположностей, отрицание отрицания) продолжают действовать даже в российском бизнесе.

Пример 1. МАЛОЛИТРАЖНЫЕ МОДЕЛИ С ПЕРЕДНИМ ПРИВОДОМ, ИЛИ РОКОВАЯ ОШИБКА ДЕТРОЙТА

В начале 1973 г. корпорация “Дженерал моторс” провела специальное исследование относительно перспективности производства компактных автомобилей с передним приводом, аналогичных японским малолитражкам, уже появившимся на рынке США. Исследовательская группа пришла к выводу, что сегмент рынка для подобных моделей слишком узок, а издержки разработки и внедрения в производство слишком высоки, чтобы сделать такие модели рентабельными.

Спустя несколько месяцев, в сентябре 1973 г., разразился первый нефтяной кризис, и цены на горючее выросли в 4 раза. Традиционные американские автомобили, прозванные “дорожными дредноутами”, оказались настолько дорогими в эксплуатации, что массовые американские потребители, скрепя сердце и подобрав животы, начали усаживаться в японские малолитражки. Более того, экономичность, которая вообще не рассматривалась большинством потребителей, стала ведущей категорией качества, и японские автомобили в одночасье превратились из “консервной банки с мотором” в “премиленские автомобильчики”. Единственная американская автомобильная компания, “Крайслер”, успевшая выпустить компактную модель, обеспечила себе превосходные финансовые результаты на протяжении 1970-х гг.

Ввиду подобной “цены” стратегического решения кажется очевидным, что оно должно приниматься на основе тщательного анализа, при максимальном учете различных вариантов действий, уровня отдачи и рисков, косвенных последствий и т.д. и т.п. Именно этот подход и лег в основу *рационального подхода к корпоративной стратегии*. Его сторонники¹ считают успешную корпоративную стратегию результатом лучшего владения информацией и более успешного ее преобразования. Соответственно, реальность, окружающая корпорацию, воспринимается как объективная, частично познаваемая. Разумеется, сторонники рационального подхода видят ограниченность подобного упрощенного представления о бизнес-среде. Даже с помощью наиболее совершенной техники прогнозирования нельзя предусмотреть всех событий. Самая изощренная техника маркетингового анализа может упустить какие-то тенденции в развитии рынков. Тем не менее стратегия должна быть максимально рациональной. Г. Саймон² описал данное поведение в терминах “ограниченной рациональности” — “люди стремятся действовать рационально, но лишь частично могут это делать”. Разумеется, адвокаты рационального подхода не отрицают, что при принятии стратегических решений может использоваться и интуиция (результат невербализуемого мышления, оперирующего с не до конца осознанными предположениями, переменными и взаимосвязями). Вместе с тем результаты интуитивных догадок также должны быть верифицированы или, по крайней мере, сделаны более наглядными для “внешнего пользователя”,

¹ См., например: *Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Irwin: Homewood, 1997.*

² *Simon H.A. Models of the Man. New York: John Wiley, 1957.*

например, с помощью когнитивных карт¹, диаграмм логических переходов и тому подобной техники обработки качественных данных.

В целом в данном подходе стратегия приравнивается к науке, а научные методы исследования, анализа, теоретизирования и подгонки результатов под ожидаемые предположения становятся полностью применимыми к формированию стратегических решений.

В противоположность приверженцам логического подхода “интуитивисты” доказывают, что логический подход имеет немного общего с проблемами, стоящими перед корпорацией. Большинство подобных проблем являются в действительности “переплетенными”. Сама идентификация проблемы в значительной мере субъективна – то, что для одного менеджера представляется угрозой, для другого может являться редкой возможностью. Соответственно, сам “классический” SWOT-анализ представляет собой творческую интерпретацию проблемной ситуации, а стратегические решения должны стремиться к тому, чтобы быть уникальными, не повторяющими прошлые находки или решения конкурентов. В целом сторонники “творческого” подхода к стратегии настаивают на том, что смысл стратегического решения состоит в преодолении “тирании обыденного”² и в поиске возможностей создания новых способов понимания и действия.

Принципиальные различия между подходами приведены в табл. 1.1.

Существует мнение, что рациональный подход больше соответствует “западному” стилю мышления, а интуитивный подход опирается на “восточные” представления о действительности. Данное мнение не столь далеко от истины. Действительно, по мнению крупнейшего российского специалиста в области китайской культуры В.В. Малявина, «человек в китайской традиции... не имеет призвания или обязанности познавать мир. Он даже не обязан удостоверять реальность своего существования посредством творчества.

Таблица 1.1

**ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ
МЕЖДУ “РАЦИОНАЛЬНЫМ” И “ИНТУИТИВНЫМ” ПОДХОДАМИ**

Пункты различий	Рациональный подход	Интуитивный подход
Упор на ...	Логику	Интуицию
Особую ценность представляют ...	Строгость и стройность рассуждений	Неожиданность и полет фантазии
Анализу мешают ...	Неполная информация	Приверженность существующим стереотипам
Решения основываются на ...	Расчетах	Суждениях
Реальность предполагается как ...	Объективная, частично познаваемая	Субъективная, частично создаваемая игроками

¹ Eden C. Using Cognitive Mapping for Strategic Options Development and Analysis (SODA), in Rosenhead J. (Ed.), Rational Analysis in a Problematic World. London: Wiley, 1989.

² Hamel G. Strategy as Revolution. Harvard Business Review. July–August 1996. P. 69–82; Kao J. Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity. New York: HarperBusiness, 1996.

Его призвание – предоставлять (именно предоставлять) всему сущему свободу быть тем, что оно есть, и, следовательно, быть чем угодно (но единственно возможным способом!). Одним словом, человек в китайской традиции... подтверждает реальность своего существования некой скрытой, интимной уверенностью в подлинности своего “присутствия в мире”, а это последнее предстает не чем иным, как вечным *самоотсутствием*. Если западная мысль склонна сводить сознание к умпостигаемой реальности, к чему-то понятному и понятому, то в китайской традиции мерой осознания и сознательности оказывается способность воспринимать превращения в мире, т.е. чувствительность. Чем мизернее те изменения в мире, и, следовательно, тоньше различия, которые доступны человеку, тем богаче и одухотвореннее его мир»¹.

Подобные подходы уже давно перешагнули рамки философствования и успешно применяются японскими, а теперь и китайскими корпорациями.

Пример 2. “Ай-Би-Эм”¹

Вы не поняли по названию, о чем идет речь? А между тем это – новый китайский бренд персональных компьютеров. 7 декабря 2004 г. “Lenovo” – ведущий китайский производитель персональных компьютеров с годовым оборотом в 3 млрд долл. – приобрел за 1,75 млрд долл. подразделение персональных компьютеров корпорации IBM с годовым оборотом 9 млрд долл. По условиям контракта китайцы имеют право в течение 5 лет использовать бренд IBM. Данная сделка поместила “Lenovo” на третье место в мировой иерархии производителей персональных компьютеров – вслед за корпорациями “Dell” и “Hewlett-Packard” (HP).

Упомянутая сделка – лишь самый наглядный пример текущей международной экспансии китайских корпораций. Производитель электроники TCL приобрел контрольный пакет акций в совместном предприятии с французской корпорацией “Thomson” (приобретя попутно американский бренд RCA). Корпорации “Huawei” (телекоммуникационное оборудование) и “Haier” (производитель холодильников и стиральных машин) также находятся в поиске выставленных на продажу мировых брендов.

Западные аналитики оценили сделку весьма скептически. Они отметили то, что персональные компьютеры превратились в потребительские товары с низкой рентабельностью продаж, которая составила 4% в 2004 г. и грозит скатиться до 2% к 2007 г. С переходом подразделения IBM в руки китайской корпорации маловероятно уменьшить издержки, потому что большинство комплектующих давно производится в Китае. Более того, эксперты отмечают, что культурные различия между китайскими и американскими менеджерами способны заблокировать необходимое взаимодействие.

Тем не менее Ли Хуанджи, основатель и председатель Совета директоров “Lenovo”, что-то увидел в данной сделке, объявив: «Мы превратили нашу корпорацию “в компанию подлинно мирового класса”».

Итак, первое основное теоретическое разделение лежит в области характера разработки стратегических решений – полностью рационального или в значительной мере интуитивного.

¹ *Малявин В.В.* Китай: энциклопедия любви. М.: Издательство АСТ, 2003. С. 10–11.

² По материалам статьи: Champ or Chump? // The Economist. December 11, 2004. P. 54–55.

Как выполняется стратегия? Парадокс свободы и принужденности

Приняв хотя бы в рабочем порядке то или иное представление о характере стратегического решения, мы задаем рамки возможных стратегических действий. Логичным следствием восприятия стратегического решения как *аналитической задачи* выступает представление о стратегических действиях как о предсказанных и упорядоченных, т.е. как о *плановых*. Соответственно, реализация стратегии выступает как выполнение плана. Действительно, первой теорией стратегического управления была теория стратегического планирования.

В представлении сторонников стратегического планирования¹ реализация стратегии выступает в виде четких этапов. На *первом этапе* происходит постановка стратегических целей, причем как для фирмы в целом, так и для каждого из дивизионов и подразделений. По завершении данного этапа на всех уровнях организации достигается согласование относительно очередности и важности целей. На *втором этапе* создаются стратегические программы, т.е. кросс-функциональные программы, необходимые для реализации выбранных стратегий. По завершении второго этапа создается долгосрочный финансовый план, включающий в себя прогнозы поступлений и расходов. Лучший горизонт подобного финансового плана – пять лет. На *третьем этапе* происходит уточнение бюджетов. С одной стороны, стратегический бюджет предполагает расходы на новые инициативы и взносы на данные инициативы со стороны всех подразделений фирмы. С другой – операционный бюджет обеспечивает текущую деятельность подразделений фирмы. *Четвертым этапом* процесса стратегического планирования выступает мониторинг. Его задача – определение соответствия расходов и мероприятий первоначальному плану. Наконец, *пятым* и последним этапом стратегического планирования выступает подбор и стимулирование персонала. На данном этапе создается система стимулирования, направленная на достижение менеджерами поставленных в плане целей. Если данные меры стимулирования не реализуются в ожидаемом поведении менеджеров, то либо модифицируется система стимулирования, либо происходит смена состава управленческой команды фирмы.

Подобная стройная система планирования, до жути напоминающая практику составления пятилетнего плана советского промышленного министерства, как мы указали выше, стала подвергаться критике еще в конце 1970-х гг.² Вкратце аргументы противников стратегического планирования сводились к следующему:

- Планирование и контроль применимы к рутинным действиям (и рутинным стратегиям), но неприменимы к инновациям, в то время как инновации (в продуктах, технологиях и управленческих процессах) становятся основой повышения эффективности фирмы.
- Плановый подход к решению комплексных проблем предполагает предсказуемую реакцию партнеров (и конкурентов). Чтобы достичь

¹ См., например: *Chakravathy B. and Lorange P. Managing the Strategy Process: A Framework for a Multibusiness Firm*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1991. Ch. 1.

² *Quinn J. Strategic Change: "Logical Incrementalism"* Sloan Management Review, Fall 1978.

предсказуемости в их поведения, уже при составлении плана необходимо идти на определенные соглашения, что сковывает корпорацию в ее дальнейших действиях.

- Наконец, сложный иерархический процесс составления стратегического плана приводит к тому, что при изменении одного параметра (например, одной программы) приходится пересматривать весь стратегический план.

В практике корпоративного менеджмента существует ряд реальных альтернатив сведения стратегии к составлению планов. *Стратегия может существовать как позиция* — определение выигрышного положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов, которое необходимо поддерживать всеми возможными способами. Например, компания “Интел” яростно защищает свои основные технологические процессы в стремлении быть на один шаг впереди своих конкурентов.

Стратегия может сводиться к системе приемов. У руководства компании есть несколько испытанных приемов, которые применяются к возникающим ситуациям. Например, может быть сформулирован прием “мы никогда не снижаем цену; если наши конкуренты пытаются назначить меньшую цену на аналогичный товар, мы лучше будем “в нагрузку” выдавать подарки и премии покупателям”. При этом не обязательно воспроизводятся только старые, испытанные приемы. В новой ситуации могут разрабатываться и реализовываться новые приемы. Подобным “случайным” способом были реализованы стратегии многих успешных корпораций, включая корпорацию “Саутвест Эйрлайнз”.

Пример 3. “САУТВЕСТ ЭЙРЛАЙНЗ”¹

В 2002–2006 гг. ситуацию в индустрии пассажирских авиаперевозок США можно было охарактеризовать как затянувшийся кошмар. После событий 11 сентября 2001 г. резко упал спрос на авиаперелеты и одновременно повысились издержки по обеспечению безопасности и отчисления страховым компаниям. В 2002 г. к этому добавился значительный рост цен на топливо, продолжающийся по сей день. За один 2002 год авиакомпании США понесли убытки, превышавшие сумму прибыли, полученную ими за предыдущие 9 лет. Крупнейшая американская авиакомпания “Американ Эйрлайнз” понесла в первом квартале 2003 г. более 1 млрд долл. убытков и чудом избежала банкротства, договорившись в последний момент с работниками о значительном сокращении оплаты труда и социальных программ. Авиакомпания “Дельта” также находится в процедуре банкротства и в настоящее время получает “доброжелательные” предложения о поглощении.

Тем не менее на общем крайне мрачном фоне одна авиакомпания продемонстрировала возможность устойчиво противостоять общеотраслевым тенденциям. Это была авиакомпания “Саутвест Эйрлайнз”. В первом квартале 2006 г. ее чистый доход вырос на 3,4% по сравнению с соответствующим периодом прошлого года. В третьем квартале 2006 г. компания дос-

¹ Пример опирается на кейсы, подготовленные Эндрю С. Инкпенем и Валери ДеГрут при содействии Артуро Вагнера, а также материалы компании “Саутвест Эйрлайнз”.

тигла абсолютного рекорда в американской индустрии авиаперевозок – безубыточной работы на протяжении 62 кварталов. С мая 2003 г. “Саутвест Эйрлайнз” является самой дорогостоящей авиакомпанией США.

Ее история весьма поучительна. Полеты “Саутвест Эйрлайнз” начались 18 июня 1971 г. Было решено, что авиакомпания будет совершать перевозки по “золотому треугольнику” – Хьюстон, Даллас и Сан-Антонио и за счет того, что останется в границах штата Техас, сможет избежать федерального регулирования. Когда “Саутвест Эйрлайнз” начала полеты, у компании было всего три самолета и 25 сотрудников.

Менеджмент компании быстро обнаружил, что существует два типа путешественников: ориентированные на удобство и чувствительные к ценам. Чтобы обслуживать потребности обеих групп, была разработана двухуровневая структура ценообразования. В 1972 г. “Саутвест Эйрлайнз” брала по 20 долл. за полет между Хьюстоном, Далласом и Сан-Антонио по сравнению с тарифом в 28 долл. других перевозчиков. Поэкспериментировав с тарифом 10 долл., менеджеры решили продавать билеты по рабочим дням до 7 вечера за 26 долл. и после семи вечера и в выходные дни по 13 долл. Тем, кто платил 26 долл., бесплатно выдавалась бутылка виски. Более 75% путешественников выбирали тариф 26 долл., и “Саутвест Эйрлайнз” стала самым крупным дистрибьютором виски марки “Чивас регал” в Техасе.

Многие рынки, на которые выходила компания, на первый взгляд были слишком мелкими и непривлекательными, но “Саутвест” так не считала – она не отбирала долю рынка у конкурентов, а создавала рынок. В Техасе воздушное движение между долиной Рио-Гранде и “золотым треугольником” выросло с 123 тыс. до 325 тыс. пассажиров в течение 11 месяцев после того, как “Саутвест” вышла на рынок. Рынок полетов Чикаго – Луисвилл вырос по объему в 3 раза через 30 дней после того, как “Саутвест” начала рейсы по этому маршруту.

Приемы деятельности “Саутвест Эйрлайнз”

Хотя компания выросла до размера одной из крупнейших авиакомпаний в США, она не отклоняется от первоначального набора приемов:

- местные (менее 1200 км) перелеты от пункта до пункта, отсутствие международных рейсов;
- полеты с высокой частотой;
- эскадрилья авиалайнеров, состоящая только из одного типа самолетов – “Боингов-737”;
- удержание низких тарифов;
- “позитивно шокирующее обслуживание”;
- поддержание особого организационного климата, ориентированного на кооперацию между менеджментом и работниками.

Местные перелеты

В первом квартале 2006 г. средняя протяженность маршрута “Саутвест” составила 617 миль (увеличившись на 30% за последние 3 года). Среднее расстояние перелета для пассажира составляло 796 миль. Самолеты использовались в среднем 12 ч в сутки по сравнению со средним показателем 8,6 ч в сутки для сектора. Время оборота, т.е. время, которое требуется на то, чтобы разгрузить ожидающий самолет и загрузить его для следующего рейса, составляло 15 мин для “Саутвест” по сравнению со средним показателем для отрасли в 45 мин.

Однотипный флот

На протяжении всей 35-летней истории “Саутвест” использует только один тип самолетов – “Боинг-737”. По состоянию на 31 марта 2006 г. компания использовала 451 самолет, из них 358 собственных и 93 арендованных. “Саутвест” пытается продолжать еще большую унификацию своего флота, заменяя “Боинг-737-300” и “Боинг 737-500” на новейшую модификацию – “Боинг 737-700”. В 2002–2005 гг. “Саутвест” купила 230 самолетов “Боинг 737-700” и разместила заказы на поставку до 2010 г. еще 147 самолетов данного типа. Кроме того, “Саутвест” имеет опцию на закупку в 2006–2014 гг. еще 170 самолетов “Боинг 737-700”. Понятно, что использование самолетов исключительно одного типа, да еще новых значительно сокращает расходы на поддержание флота. Так, в I квартале 2006 г. расходы на техническое обслуживание флота в расчете на 1 пассажиро-милю сократились на 11,3% по сравнению с I кварталом 2005 г.

Удержание низких тарифов

Низкие тарифы – один из важнейших приемов поддержания конкурентной позиции “Саутвест”. Разумеется, ей приходится повышать тарифы, покрывая растущие издержки на топливо, но в целом рост цен сдерживается. Так, в I квартале 2006 г. расходы на топливо в расчете на 1 пассажиро-милю выросли на 64,5% по сравнению с I кварталом 2005 г., а общие издержки – на 11,3%. В то же время цены на билеты поднялись за год на 10,7%, достигнув 100,94 долл. в среднем за билет. За последние 4 года рост цен на билеты ориентировался на рост издержек, обгоняя или отставая от темпов роста издержек на 1–2 процентных пункта.

“Позитивно шокирующее обслуживание”

По сравнению с другими крупными авиакомпаниями “Саутвест” придерживается подхода к услугам по принципу “без выкрутасов”: не предлагалось резервирование мест и не обеспечивалось питание. Клиентам выдавались пронумерованные или закодированные по цвету посадочные талоны, основанные на порядке их регистрации. Рассадка осуществлялась по принципу “первый пришел, первого обслужили”. В качестве меры экономии на издержках талоны, закодированные по цвету, использовались многократно.

Однако это парадоксальным образом сочетается с вниманием к особым нуждам клиентов, что получило обозначение “положительно шокирующего обслуживания”. Вот некоторые примеры такого сервиса. Посадочный агент вызвался присмотреть за собакой в течение двух недель, когда отправлявшийся в Акапулько пассажир появился на регистрации в последнюю минуту без обязательной клетки для животных. Пилот “Саутвест” на личном самолете отвез пассажира из Остина, который не успел на пересадку в Хьюстон, где ему должны были сделать сложную операцию. В первые годы работы Херб Келлехер, основатель и руководитель компании, появлялся на рейсах в роли стюарда, общаясь с пассажирами.

Дух “Саутвест”

Компания делала особый акцент на поддержании трудовых отношений в стиле сотрудничества. В рамках фирмы 85% работников были объединены в профсоюзы. Компания стимулировала профсоюзы и их переговорщи-

ков проводить опросы сотрудников и исследовать самые важные проблемы вплоть до ведения переговоров по каждому контракту. Помимо поощрения профсоюзного движения (что уникально для американского крупного бизнеса) «Саутвест» активно развивала системы участия работников в собственности. В первом квартале 2006 г. работники получили 107 млн долл. в виде опционов (более 3 тыс. долл. на каждого работника).

Активное общение и чувство товарищества внутри компании высоко ценились и были необходимы для поддержания корпоративного духа по всей фирме. Работа в «Саутвест» представляла крайне заманчивую перспективу. Когда компания проводила ярмарку вакансий в г. Оклахома-Сити, за четыре дня ее посетило более 9 тыс. человек. В 1998 г. 4115 сотрудников были отобраны из полученных 141 тыс. заявок. Но уж если вы получили работу, она оказывалась достаточно надежной. Авиакомпания не уволила ни одного сотрудника после 1971 г. Текучесть кадров колебалась вокруг 7%, это самый низкий уровень в отрасли.

Однако данная «мягкость» не означала снижения производительности. Скорее, напротив. За 2002–2006 гг. «Саутвест» уменьшила число работников в расчете на 1 самолет на 30%: с 89,8 до 69,6 человека на самолет. Подобный рост производительности достигался подлинно «тотальным» управлением операциями.

Инициативу сотрудников поддерживал менеджмент и поощряли на всех уровнях. Например, пилоты искали способы экономить горючее во время полетов, сотрудники предлагали дизайн оборудования для хранения льда, эффективный с точки зрения времени и усилий, а грузчики учились размещать багаж так, чтобы ручки чемоданов смотрели наружу с целью ускорения разгрузки. Иногда в случае очень жестких графиков пилоты участвовали в разгрузке багажа. Стюардессы регулярно помогали убирать самолеты между рейсами.

Херб Келлехер так резюмировал особенности культуры компании «Саутвест»: «Мы не используем системы типа тотального управления качеством. Просто большое число людей гордится тем, что делает... Вы должны признать, что люди по-прежнему являются самым важным звеном в цепи. То, как вы с ними обращаетесь, определяет то, как они обращаются с людьми за пределами компании... Я предоставляю сотрудникам свободу быть самими собой и мотивировать других таким же образом. Мы даем человеку возможность быть отступником. Вам не нужно загонять себя в сковывающий шаблон на работе – вы можете хорошо проводить время. Люди на это откликаются».

Реакция «Саутвест» на кризис 11 сентября

После 11 сентября 2001 г. большинство американских авиакомпаний отреагировали на кризис традиционно – сокращением персонала и замораживанием зарплат оставшимся работникам. «Саутвест» пошла другим путем. В первом квартале 2002 г. она резко увеличила число собственного персонала, выполнявшего процедуры контроля безопасности. Кроме того, была продолжена реализация программ повышения зарплат. Расходы на заработную плату на одну пассажиро-милю выросли на 6% в первом квартале 2003 г. по сравнению с тем же периодом 2002 г. Одновременно «Саутвест» резко (на 22%) снизила выплату комиссионных агентствам, стремясь полностью перейти на безбумажную технологию заказа и выдачи билетов.

Таким образом компании удалось поддержать базу потребителей, а затем и расширить ее в 2005–2006 гг., что выразилось в увеличении средней загрузки на самолет с 62 до 69% за 5 лет. В целом приемы “Саутвест” продолжают действовать, обеспечивая отличные результаты.

Таблица 1.2

**СРАВНЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ “САУТВЕСТ” В I КВАРТАЛЕ 2006 г.
С I КВАРТАЛОМ 2002 г.**

Показатель	I квартал 2006 г.	I квартал 2002 г.
Количество коммерческих пассажиров	19 199 483	14 463 282
Количество пассажиро-миль, тыс.	15 280 497	10 392 590
Фактор загрузки, %	69,2%	62,9%
Средняя протяженность рейса, мили	796	719
Средняя стоимость билета, долл.	100,94	83,99
Операционные расходы на одну “кресло-милю”, центы	8,70	7,31
Стоимость галлона топлива без налогов, центы	151,4	63,3
Численность персонала на конец отчетного периода	31,396	32,244
Размер флота (количество судов)	451	359

Таблица 1.3

**ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ “САУТВЕСТ” В РАСЧЕТЕ НА ЕДИНИЦУ
МОЩНОСТИ (ОДНУ “КРЕСЛО-МИЛЮ”), долл.**

Показатель	I квартал 2006 г.	I квартал 2002 г.
Зарплаты, премии, льготы и прочие выплаты	3,24	2,80
Горюче-смазочные материалы	2,27	1,03
Ремкомплекты и запчасти	0,47	0,58
Аренда воздушных судов	0,18	0,29
Портовые расходы	0,55	0,50
Амортизация	0,56	0,51
Другие операционные расходы	1,43	1,60
Итого	8,70	7,31

В целом наиболее последовательная альтернатива стратегии как стратегического планирования представлена в позиции так называемого логического инкрементализма¹. В данной теории подчеркивается, что менеджеры корпораций стремятся встречать будущие события постепенно. Первоначальные предположения и планы намеренно делаются максималь-

¹ Quinn J. Strategic Change: “Logical Incrementalism” Sloan Management Review, Fall 1978.

но общими, позволяющими в дальнейшем их модифицировать. Подобное поведение может быть с полным правом названо “оппортунизмом” в первоначальном значении данного слова — как постоянный поиск новых неожиданных возможностей (“opportunities”), меняющих позиции и первоначальные планы.

Сравнение подходов стратегического планирования и инкрементализма представлено в табл. 1.4.

Таблица 1.4

**СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
И ИНКРЕМЕНТАЛИЗМА**

	Стратегическое планирование	Инкрементализм
Упор на	Свободу	Вынужденность
Природа формирования стратегии	Разработка	Находка
Стратегии воспринимаются как	Система решений (план)	Система действий (поведение)
Отношение к будущему	Готовиться к будущему, принимать на себя обязательства	Избегать брать на себя обязательства, сохранять свободу и гибкость

Разница между плановым и оппортунистическим подходами в формулировке корпоративной стратегии часто видна “невооруженным взглядом”. Рассмотрим варианты формулировок стратегии ведущих российских корпораций, размещенных на их официальных веб-сайтах. Заметно, что ведущие российские корпорации применяют все три выделенных нами подхода к стратегии (стратегия как прием, как позиция и как план).

Так, например, Группа СУАЛ формулирует свою стратегию как:

- *управление бизнесом в соответствии с международными стандартами производственной эффективности;*
- *разработка перспективных проектов, обеспечивающих эффективность инвестиций и развитие регионального присутствия;*
- *выход на международные рынки капитала для реализации возможностей роста и развития бизнеса Группы;*
- *повышение капитализации компании за счет высокоэффективных отраслевых инноваций¹.*

Разумеется, данный перечень не отрицает наличия у Группы СУАЛ крупных инвестиционных программ и комплексных планов, например технического перевооружения предприятий. Тем не менее стратегия действительно представлена (по крайней мере, для внешних “пользователей”) именно как **сумма приемов**.

Пример подхода к стратегии как **к позиции** демонстрирует Акционерная финансовая корпорация “Система”. Данная корпорация формулирует свою стратегию как *“фокусирование в сфере высоких технологий, прежде всего на компаниях, занимающих позицию № 1 на российском рынке, и развитие дан-*

¹ www.sual.ru/company/foundations, 04/10/2004.

ных компаний через стратегические партнерства и накопление ноу-хау, управленческих способностей и знаний о рынках”¹. Мы видим, что данная позиция, с одной стороны, ограничивает сферу деятельности АФК “Система” именно крупнейшими компаниями “новой экономики”, а, с другой — постулирует способы развития с привлечением к сотрудничеству иных корпораций в качестве стратегических партнеров. Именно подобная позиция и была последовательно продемонстрирована АФК “Система” на протяжении последних лет в отношении ее основных направлений бизнеса (телекоммуникации, страхование, электроника).

Наконец, подход к стратегии как к *плановой деятельности* пытаются продемонстрировать крупнейшие нефтяные компании, в частности ОАО “ЛУКОЙЛ”. Однако в подходе “ЛУКОЙЛА” тоже немало оппортунизма, впрочем используемого из самых лучших побуждений, с целью “ухватить” новые открывающиеся возможности. Действительно, “ЛУКОЙЛ” разработал в 2003 г. Программу стратегического развития группы на 2004–2013 гг., предусматривающую увеличение основных финансовых показателей в 2–2,5 раза и объема добычи углеводородов в 1,8 раза при инвестициях более чем 25 млрд долл. В Стратегической программе были также определены основные показатели деятельности важнейших бизнес-сегментов (“Геологоразведка и добыча” и “Переработка и сбыт”), установлены приоритеты и пропорции распределения инвестиционных ресурсов. Таким образом, мы имеем дело с детализированным стратегическим планом. В 2004 г. была разработана новая Стратегическая программа на 2005–2014 гг., предусматривающая уже более амбициозные цели (создание международной компании, доведение стоимости компании до 100 млрд долл.). Однако скоро и эта программа оказалась не соответствующей новым открывшимся возможностям (резкому росту разведанных запасов, нарастанию финансовых ресурсов благодаря высоким ценам на нефть). В результате в октябре 2006 г. ОАО “ЛУКОЙЛ” обнародовало новую Стратегическую программу интенсивного роста — на 2007–2016 гг. В ней ставится цель превращения “ЛУКОЙЛА” в глобальную компанию с капитализацией 150–200 млрд долл. Плановые темпы по добыче углеводородов пересмотрены с 4,5 до 6,7% в год, соответственно целевой объем добычи предполагается довести до 4,0 млн баррелей в сутки (против 2,8 млн баррелей в предыдущей программе). Объем нефтепереработки также предполагается увеличить против предыдущей программы почти в 2 раза — до 100 млн т против 58 млн т.

Отметим, что в презентации своей Стратегической программы “ЛУКОЙЛ” использовал стандартную в практике международных нефтяных компаний формулу “специальных оговорок”. “ЛУКОЙЛ” честно предупреждает инвесторов о том что “по своей природе заявления относительно будущего подразумевают некоторые неотъемлемые риски и неясные вопросы, как общие, так и конкретные, и существует риск того, что планы, ожидания, прогнозы и иные заявления относительно будущего не реализуются. Вам следует помнить о том, что в силу ряда важных факторов фактические результаты могут существенно отличаться от планов, целей, ожи-

¹ АФК “Система”. Diversification: Key to Economic Development. Russian Economic Forum, London, April 2004, www.sistema.ru/_ru/partners/presentations/200404201820-7890.htm. filo.field.

даний, оценок и намерений, выраженных в таких заявлениях относительно будущего, включая нашу возможность провести программу реструктуризации и сокращения расходов”¹.

Таким образом, сама институциональная среда крупных российских компаний, действующих по международным стандартам, ограничивает применение упрощенных представлений о стратегическом планировании.

Кто принимает стратегические решения? Парадокс руководства и хаоса

Данный вопрос является, пожалуй, самым главным в теоретических дебатах вокруг корпоративной стратегии. Если стратегия выступает полностью контролируемым процессом, то естественно предположить, что подобный процесс направляется “сверху”, соответствует представлениям (“видению”) лидера организации. Следовательно, выполнение стратегии должно изменять отдельные подсистемы либо всю организацию корпорации. В общем, при принятии данного подхода “стратегия следует за лидером”, а “организация следует за стратегией”.

Если же мы принимаем предположение, что стратегия является в значительной мере стихийным эволюционным процессом, то, естественно, возникает представление о том, что прошлые решения и накопленные “рутины” не только ограничивают текущие действия, но и во многом предопределяют то, на что может решиться организация. При подобном представлении вполне допустимы (и зачастую желательны) ситуации, когда стратегия “вызревает” в недрах организации, является продуктом решений какого-либо подразделения или группы менеджеров.

Адвокатом первого подхода (организационного лидерства) является так называемая “героическая школа” стратегических исследований. Согласно одному из наиболее авторитетных текстов данной школы², менеджмент рассматривается как “лидерство в информированном, плановом и целесобразном проведении комплексных организационных действий”. Соответственно, руководитель корпорации выступает как:

- 1) организационный лидер, регулирующий построение основных процессов организации;
- 2) персональный лидер для группы высших менеджеров корпорации;
- 3) архитектор организационного предназначения, выдвигающий общие корпоративные цели и предписывающий способы их достижения.

В рамках подобной “героической школы” развивается весьма плодотворное направление, описывающее достижения выдающихся руководителей³ и *предписывающее* стиль и черты поведения, необходимые руководителям, стремящимся реализовывать эффективные стратегии. В целом данное на-

¹ Навстречу глобальным энергетическим вызовам XXI в. Стратегия интенсивного роста ОАО “ЛУКОЙЛ” на 2007–2016 гг. Октябрь 2006, лист 1. <http://www.lukoil.ru/static.asp?id=48>.

² Christensen R., Andrews K., Bower J., Hamermesh R., Porter M. The CEO: Leadership in Organization, in Business Policy: Text and Cases, 6th Ed. Homewood, IL: Irwin, 1987.

³ Bennis W. and Nanus B. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row, 1985; Tichy N. and Devanna M. The Transformational Leader. New York: Wiley, 1987; Nanus B. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense for Direction in Your Organization. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

правление отражает сформировавшиеся в бизнес-сообществе ожидания от руководителей компаний.

Информация к размышлению 1. ОБРАЗ “ИДЕАЛЬНОГО” РУКОВОДИТЕЛЯ У РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

В конце 1998 г. нами было проведено исследование, призванное уяснить ожидания российских менеджеров и общий образ идеального руководства. Напомним, что на конец 1998 г. приходился первый, наиболее сложный этап восстановления российской экономики после августовского кризиса, когда, с одной стороны, нужно было поддержать функционирование корпораций в условиях развалившейся платежной и банковской системы, а, с другой – уловить уникальные возможности, открывавшиеся в связи с четырехкратной девальвацией рубля и практически полным прекращением импортных поставок.

В ходе исследования мы провели опрос, в котором приняли участие 740 директоров промышленных предприятий и 1400 менеджеров высшего и среднего звена¹. И директорам, и менеджерам было предложено выбрать качества, абсолютно необходимые руководителю для успеха в нынешних условиях. Предложенный перечень качеств включал как профессиональные навыки, так и лидерские качества руководителей. Анализируя полученные нами данные, мы выделили пять качеств, воспринимаемых как абсолютно необходимые для руководства фирмой в России:

- способность хорошо ориентироваться в финансовых вопросах: 70% руководителей и 60% менеджеров считали это качество абсолютно необходимым для достижения эффективности функционирования фирмы;
- способность создать команду: 67% руководителей и 80% менеджеров;
- умение быстро принимать решения: 67% руководителей и 77% менеджеров;
- способности устанавливать нужные контакты вне предприятия: 59% руководителей и 72% менеджеров;
- способность брать на себя ответственность считали абсолютно необходимым качеством 56% директоров и 59% менеджеров.

Что касается недостатков, отмеченных менеджерами среднего звена у руководителей своих предприятий, то на первый план выступала неспособность руководителя подобрать команду (42% менеджеров отметили данный недостаток), в то время как способностями руководителя быстро оценивать ситуации были недовольны всего 19% менеджеров.

Мы видим, что в целом представления о стратегии как об исключительной сфере деятельности высшего руководства достаточно хорошо вписываются в популярные стереотипы как на Западе, так и в России.

Однако подобная “завязанность” стратегии на первое лицо организации может иметь и отрицательные стороны. И дело здесь даже не в естественных сложностях поиска преемника, способного достойно продолжить дело после “восхитительного” лидера, а в дисфункциональных свойствах самого первого лица. Первым в научной литературе на данное обстоятельство указал М. Китс де Врайс. В своей книге “Иррациональный менеджер”¹ и в серии дальнейших публикаций (“Невротическая организация: диагно-

¹ Gurkov I., Maital S. How will future Russian CEOs Manage? // Journal for East European Management Studies. No. 2, 2000.

² Kiets de Vries M. (Ed.) The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management, 1984.

стирование и изменение контрпродуктивных стилей менеджмента” (1988), “Лидеры, дураки и самозванцы” (1993 и 2003 гг.)¹ он описывал типичные ситуации разрушения организации, чрезмерно подстраивающейся (и подстраиваемой) под персональные черты первого руководителя.

На фоне данной “психологической критики” к началу 1990-х гг. сформировалось научное направление организационной динамики, признающее крайне ограниченную способность высшего руководства влиять на выбор и реализацию стратегии².

По мнению сторонников данного подхода, возможность влиять на реализацию стратегии зависит от конфигурации реальной власти в организации. Чем менее стандартными являются процессы бизнеса, тем больше успех определяется уникальными способностями и умениями персонала и тем больше ограничен руководитель как организационный и персональный лидер³.

Кроме того, лидер ограничен существующими рамками социальных норм. Даже если компания создается полностью “с нуля”, ее работники имеют предыдущий опыт, задающий определенные стереотипы поведения⁴. Кроме собственно организационной традиции и норм, не стоит сбрасывать со счетов и отраслевые нормы, представления о том, как должна выглядеть успешная стратегия в данной отрасли⁵. Это кладет пределы деятельности руководителя как “архитектора организационного предназначения”.

В целом, основные различия в подходах организационного лидерства и организационной динамики представлены в табл. 1.5.

Итак, основные теоретические “развилки” в отношении корпоративной стратегии можно представить следующим образом:

- Является ли *процесс разработки стратегии* исключительно аналитическим процессом, либо в нем присутствует значительный элемент интуиции?
- Является ли *процесс реализации стратегии* также поступательным выполнением запланированных мероприятий, либо реализация стратегии выступает как выполнение многих заранее непредвиденных действий?

¹ Leaders, Fools and Imposters. Josey-Bass, 1993; Leadership Mystique. Financial Times/Prentice Hall, 2001.

² Stacey R. Strategic Management and Organizational Dynamics. Pitman Publishing, 1993 (2nd Ed., 1996).

³ Возьмем, к примеру, сферу крупных инвестиционных сделок. Хотя в подобных сделках участвуют крупные организации (investment banks), внутри данных организаций каждую сделку ведет ограниченное число инвестиционных менеджеров, от чьих способностей и умений зависит реализация стратегии сделки.

⁴ Даже если принципы стратегии корпорации основаны на полном отрицании всего предыдущего опыта ее членов (как это происходило, например, со многими вновь создававшимися российскими организациями в начале 1990-х гг.), подобный отрицаемый опыт тоже становится своеобразной “негативной матрицей” поведения.

⁵ Подобные “коллективные фреймы” особенно популярны во вновь создающихся отраслях, где широко распространено прямое подражание успешных действий своих чуть более торопливых коллег. Классический пример “коллективной стратегии” — поведение фирм и их инвесторов в конце 1990-х гг., во время так называемого интернетовского бума.

Таблица 1.5
**СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА
 И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИНАМИКИ**

	Организационное лидерство	Организационная динамика
Упор на	Контроль	Хаос
Процесс реализации стратегии	Лидер управляет поведением	Действия задаются предыдущими событиями
Податливость организации	Высокая	Низкая
Направление изменений	Структура следует стратегии	Стратегия следует структуре

- Является ли разработка стратегии прерогативой высшего руководства компании (при необходимом участии специалистов и менеджеров высшего и среднего звена), либо руководитель фирмы подстраивается под ожидания и возможности сотрудников?

1.4

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

“Нет ничего более практичного, чем хорошая теория”. Мы постараемся подтвердить данную аксиому остальными главами данной книги, в каждой из которых будут содержаться необходимые экскурсы в теорию вопроса для обоснования приводимых инструментов разработки корпоративной стратегии. Здесь же мы хотим привести инструмент, позволяющий практикующим менеджерам, особенно менеджерам высшего звена, определиться относительно того, какая сторона приведенных стратегических парадоксов оказывается им ближе и “роднее”. Подобная операция оказывается необходимой по многим причинам. Конечно, по выражению А.С. Пушкина, “...гений – парадоксов друг”, но простым смертным, как правило, нужно однозначное решение дилеммы. Не менее важно и другое. Разработка и реализация стратегии возможна лишь при внутренней уверенности в базовых предпосылках анализа. Именно данная уверенность позволяет достигать необходимой “психологической комфортности”, что, в свою очередь, стимулирует творческую активность в поиске новых путей развития корпорации.

Для оценки психологической приемлемости стратегических парадоксов можно применять специальный вопросник (см. Тест на с. 34–36). Изначально данный вопросник разрабатывался для оценки национальной культуры в методологии Г. Хофштеде¹. По данным опроса было рассчитано пять основных показателей корпоративной культуры фирмы по методике Хофштеде.

¹ Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories, Academy of Management Executive. Vol. 7. No 1.

Первый показатель – *избежание неопределенности* – степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами. Это включает отношение человека к риску, склонность к конкуренции в коллективе, поведение в отношении установленных правил и т.п.

Второй показатель – *соревновательность*. Данный показатель тесно связан с первым, так как обычно склонность к соревновательности подразумевает и более терпимое отношение к высокой степени неопределенности. Показатель строится на основе данных о стратегии построения взаимоотношений в коллективе, отношении к собственной карьере, базовой поведенческой установке человека на доверие к людям или настороженное отношение с ними.

Третий показатель – *“стратегическая” ориентация*. Как правило, кратко- или долгосрочная ориентация человека в компании зависит от его общих жизненных установок, склонности к авантюризму или, напротив, к стабильности. Соответственно для расчета показателя используются данные о склонности менеджера к личной уравновешенности и стабильности в личной жизни, бережливости, уважении традиций, склонности к упорному покорению поставленных целей или к “подвигу”, который можно совершить лишь однажды.

Четвертый показатель – *дистанция власти*. Малая или большая дистанция власти есть степень, в которой люди, не имеющие власти или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно. Данный показатель работает и в другую сторону – показывает, насколько люди, облеченные властью, склонны психологически дистанцировать себя от подчиненных.

И, наконец, пятый показатель – *индивидуализм*. Индивидуализм характеризует общество, в котором связь между индивидуумами незначительна: предполагается, что в первую очередь каждый заботится о себе и семье; коллективизм же, наоборот, предполагает общество, в котором люди от рождения растут и развиваются в сильных, сплоченных группах, эти группы заботятся и оберегают “своих” на протяжении всей жизни в обмен на безоговорочную лояльность, соответственно. При расчете данного показателя учитывалось мнение менеджеров в отношении разнообразия и условий работы, распределении времени между семьей и работой, а также степень страха относительно смены существующего места работы.

Все вышеперечисленные показатели были использованы не только для характеристики национальной деловой культуры, но и для характеристик культуры корпорации или отдельного менеджера, в том числе и по отношению к стратегическим парадоксам¹.

Общие закономерности здесь таковы:

- Чем выше “избегание неопределенности”, тем больше менеджер склонен видеть стратегию как аналитический процесс, доступный точным количественным расчетам. Этому же способствует и высо-

¹ См.: Gilberts X. and L'Orange P. National Approaches to Strategic Management – A Resource-Based Perspective. International Business Review. 1995. Vol. 3. No 4. P. 411–423.

кий уровень “стратегической ориентации”. Соответственно, и реализация стратегии сводится к выполнению запланированных действий и преследованию заранее установленных целей.

- Чем выше индивидуализм и соревновательность, тем выше интуитивная составляющая в разработке и реализации стратегии.
- Чем выше дистанция власти, тем больше менеджеры (как высшего звена, так и их подчиненные) склонны рассматривать стратегию как исключительно деятельность высшего руководства и подчиняться “сигналам сверху”, меняя привычный образ действий.

*Тест***ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ ИДЕАЛЬНОЕ МЕСТО РАБОТЫ**

При выборе идеальной работы, насколько важным для вас будет следующее... (пожалуйста, обведите кружком цифру, наилучшим образом выражающую Вашу точку зрения по каждому из 8 пунктов):

		Очень важно	Скорее важно, чем неважно	В одинаковой степени важно и неважно	Скорее неважно	Совершенно неважно
01	Иметь достаточно времени для семьи, для личной жизни	1	2	3	4	5
02	Работать в хороших условиях (при достаточном освещении, в хорошо проветриваемом и просторном помещении и т.д.)	1	2	3	4	5
03	Поддерживать хорошие деловые отношения с непосредственным начальством	1	2	3	4	5
04	Не бояться потерять работу	1	2	3	4	5
05	Работать с людьми, которые умеют сотрудничать	1	2	3	4	5
06	Иметь такого начальника, который будет советоваться с Вами, принимая то или иное решение	1	2	3	4	5
07	Иметь хорошие возможности продвижения по службе	1	2	3	4	5
08	Иметь достаточно разнообразную работу, с элементами риска	1	2	3	4	5

А вне работы, в вашей частной жизни, насколько важны для вас следующие черты (дайте ответ по каждому из 4 пунктов):

		Очень важно	Скорее важно, чем неважно	В одинаковой степени важно и неважно	Скорее неважно	Совершенно неважно
09	Личная уравновешенность и стабильность	1	2	3	4	5
10	Бережливость	1	2	3	4	5
11	Настойчивость (упорство)	1	2	3	4	5
12	Уважение традиций	1	2	3	4	5

13. Как часто вы нервничаете на работе, испытываете напряжение?

1. Никогда.
2. Очень редко.
3. Время от времени.
4. Часто.
5. Постоянно.

14. Как часто, судя по вашему опыту, подчиненные боятся выразить несогласие с мнением вышестоящего начальника?

1. Никогда.
2. Очень редко.
3. Время от времени.
4. Часто.
5. Постоянно.

В какой степени вы можете согласиться или не согласиться со следующими утверждениями? (Пожалуйста, обведите одну цифру в каждой строке):

		Полностью согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее не согласен	Совершенно не согласен
15	Большинству людей можно доверять	1	2	3	4	5
16	Можно быть хорошим руководителем и не зная точных ответов на большинство вопросов, которые могут задать подчиненные	1	2	3	4	5
17	Нельзя допускать, чтобы у подчиненного было двое начальников	1	2	3	4	5
18	Конкуренция между сотрудниками обычно приносит больше вреда, чем пользы	1	2	3	4	5
19	Правила, принятые на предприятии, нарушать нельзя, даже если работник считает, что действует в интересах предприятия	1	2	3	4	5
20	Если человеку не везет в жизни, он сам виноват в своих неудачах	1	2	3	4	5

Ключ к тесту:

Дистанция власти = $-35 \times \text{Вопрос 3} + 35 \times \text{Вопрос 6} + 25 \times \text{Вопрос 14} - 20 \times \text{Вопрос 17} - 20$.

Избегание неопределенности = $25 \times \text{Вопрос 13} + 20 \times \text{Вопрос 16} - 50 \times \text{Вопрос 18} - 15 \times \text{Вопрос 19} + 120$.

Индивидуализм = $-50 \times \text{Вопрос 1} + 30 \times \text{Вопрос 2} + 20 \times \text{Вопрос 4} - 25 \times \text{Вопрос 8} + 130$.

Соревновательность = $60 \times \text{Вопрос 5} - 20 \times \text{Вопрос 7} + 20 \times \text{Вопрос 15} - 70 \times \text{Вопрос 20} + 100$.

“Стратегическая” ориентация = $45 \times \text{Вопрос 9} - 30 \times \text{Вопрос 10} - 35 \times \text{Вопрос 11} + 15 \times \text{Вопрос 12} + 67$.

Данный тест можно применить не только к себе, но (при их согласии) и ко всем менеджерам фирмы. **Чем выше** согласованность мнений менеджеров, тем легче разработать стратегию действий. **Чем ниже** согласованность мнений менеджеров, тем больше шансов, что утвержденная в конечном итоге программа стратегических действий будет успешной.

Для сравнения приведем данные, полученные в ходе опроса менеджеров крупной российской энергетической компании, проведенного в ноябре 2004 г. (табл. 1.6).

Таблица 1.6
**ДАнные по параметрам корпоративной культуры
для энергетической компании "ГАММА"**

Группы	Избегание неопределенности	Соревнова- тельность	"Стратегическая" ориентация	Дистанция власти	Индивидуализм
Высшее управленческое звено	68,1	22,5	33,3	40,0	80,0
Руководители функциональных департаментов штаб-квартиры	77,5	17,1	27,6	36,3	64,4
Руководители корпоративных отделений (бизнес-единиц)	61,4	53,6	0,9	27,7	71,8
<i>Среднее по всем опрошенным</i>	67,5	36,2	16,7	33,4	72,0

Действительно, в период проведения опроса корпорация была вовлечена в составление стратегической программы действий на ближайшие 5 лет. Программа, в подготовку которой были вовлечены все высшие менеджеры и значительная часть среднего менеджмента компании, состояла из 7 толстых томов, в которых по годам были расписаны все мероприятия в области производства, сбыта, развития технологий, кадровой политики корпорации и т.д. Составление программы происходило нелегко, руководители ведущих бизнес-единиц старались максимально "выхолостить" программу и иметь свободные ресурсы для непредвиденных обстоятельств.

1.5

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

1. Читателя, интересующегося описанием теорий стратегического управления, мы отсылаем к книге *Г. Минцберга “Стратегическое сафари”* (в русском переводе – “Школы стратегий”)¹. Он предпринял попытку выделить основные школы в теории стратегического менеджмента и для каждой школы сформулировать ее исходные предпосылки, предположения и предписываемые действия.

2. Читателя, желающего прочитать подлинные тексты наиболее авторитетных авторов стратегических теорий, мы отсылаем к книге Г. Минцберга, Дж.Б. Куинна и С. Гошал “Стратегический процесс”². Издатели умудрились выпустить русское издание данной книги без библиографического аппарата (ссылки на литературу, имеющиеся в тексте статей, просто опущены), но даже в этом усеченном виде книга продолжает являться самой полной на сегодняшний день хрестоматией на русском языке теоретических текстов по стратегическому менеджменту.

3. Наиболее полное изложение стратегических теорий можно найти в книге Б. де Вита и Р.Мейера “Стратегический синтез”³. Они предприняли попытку излагать теорию стратегии не “по школам”, а “по подходам”, сформулировав 10 стратегических парадоксов и приведя по каждому из выделенных парадоксов авторитетные тексты, представляющие полярные точки зрения. На моем сайте www.gurkov.ru представлены презентации, выполненные в 2005–2006 гг. студентами магистратуры факультета менеджмента ГУ ВШЭ. Каждая из презентаций содержит анализ проявления 10 стратегических парадоксов в практике одной из российских отраслей. Данные презентации охватывают следующие отрасли (сектора):

- пищевую промышленность (отрасль мороженого, табачная промышленность, производство соков и реализация минеральной воды);
- добывающую отрасль (угольная промышленность, золотодобыча);
- финансовый сектор (банки и страхование);
- сектор телекоммуникаций (фиксированная связь, мобильная связь, предоставление услуг Интернета);
- спортивную индустрию (футбол и хоккей с мячом);
- индустрию авиаперевозок;
- отдельные сегменты обрабатывающей промышленности (гранильная отрасль, производство школьных тетрадей).

¹ *Minzberg G., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.* Prentice Hall, 1998. Русский перевод: *Минцберг Г. и др. Школы стратегий.* СПб.: Питер, 2000.

² См.: *Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс.* СПб.: Питер, 2001.

³ *De Wit B., Meyer R. Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage.* 2nd ed. London: Thomson Learning, 2005.

4. В статье И.Б. Гуркова, В.С. Тубалова “Стратегический архетип российской промышленной фирмы: конкурентное позиционирование, корпоративные траектории и паттерны стратегического выбора” (Мир России. 2006. № 3) представлены результаты анализа “доминирующей логики” менеджеров 800 российских промышленных фирм при разработке и реализации стратегии.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ КОРПОРАЦИИ

2.1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Откуда возникают стратегические цели корпорации, как заявляемые, так и скрытые? Почему одни руководители корпораций ставят перед своей корпорацией стратегическую цель “оказаться через пять лет в составе 1000 крупнейших корпораций мира”¹, а другие — добиться через два года рентабельности активов на уровне 25%? Откуда вообще берутся подобные установки и конкретные цифры?

2.2

ТЕОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ КОРПОРАЦИИ

Учебники по корпоративной стратегии предлагают четкую иерархию стратегических ориентиров корпорации. Самым высшим уровнем ориентиров выступает “стратегическое видение”, т.е. общая ориентация корпорации в отношении своих возможных будущих действий. Далее за “видением” следуют общие цели, выражаемые качественными характеристиками будущего состояния организации, и количественные параметры, описывающие ее желательное состояние². Однако абсолютное большинство учебников стыдливо умалчивает о том, как на практике происходят выдвижение целей, их обоснование и квантификация. В связи с этим нам придется заглянуть несколько глубже в теорию организации и в экономическую науку.

¹ Подобное заявление корпоративной цели автор слышал в 1997 г. от президента крупной российской корпорации.

² В английской управленческой литературе за качественными целями закреплен термин “goals”, а за количественными целями — термин “objectives”.

2.2.1. Условия телеономической целесообразности в деятельности корпорации – воспроизводство стоимости

Всякая организация имеет так называемую *телеономическую целесообразность*, т.е. стремится к выживанию. При этом корпорация как открытая система выживает только путем устойчивого обмена с внешней средой. Посмотрим, как и чем обменивается корпорация с внешней средой. В нашем определении корпорации (см. введение) мы указали, что корпорации – это прежде всего организации, реализующие свои товары и услуги на рынках, т.е. в условиях добровольных соглашений между продавцами и покупателями. Как же достигается подобное соглашение? Это происходит тогда, когда обе стороны (и продавец, и покупатель) получают ощущаемую выгоду от сделки. Это означает, что покупатель ощущает ценность от товара большую, чем сумма денег, которые он заплатил за товар, а продавец реализует товар по цене, превышающей его издержки. Таким образом, *первое условие устойчивости функционирования коммерческой организации во взаимоотношении с внешней средой – предоставление ценности (стоимости) потребителям*. Именно деньги покупателя являются основой текущих средств фирмы, и именно поэтому лозунг: “Мы видим прибыль как побочный продукт удовлетворения потребителей”, – оказывается истинным отражением глубинных взаимосвязей бизнеса (рис. 2.1).

Вторым отмеченным нами признаком корпорации выступает *использование наемной рабочей силы*. Здесь ситуация аналогична иным рынкам товаров: работники продают корпорации свою рабочую силу на определенный период, надеясь покрыть данной сделкой не только издержки, но и получить прибыль¹. Корпорация же надеется получить выгоду от работника в объеме, превышающем расходы по оплате его труда. Итак, и здесь основ-

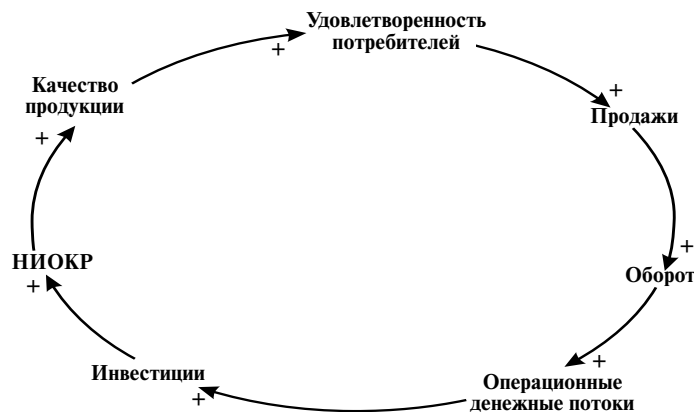


Рис. 2.1. Удовлетворенность потребителей и развитие фирмы (общие взаимосвязи)

Источник: Gomez P. Integrated Value Management. ИТР, 1999. Р. 19.

¹ Моральное удовлетворение, рост профессионализма и ценности своих знаний и умений и т.д.

ным условием существования корпорации является создание ценности, теперь уже в отношении работников.

Обмен корпорации с потребителями является текущим, т.е. воспроизводится постоянно. Обмен с работниками также является текущим – работник имеет право в любое время покинуть корпорацию, предупредив работодателя за обговоренное заранее время. В современной корпорации обмен с собственниками тоже является текущим – собственник в любое время может перепродать свои акции на свободном рынке (если акции котируются на бирже) либо передать свою долю другим собственникам (в закрытом обществе). Наконец, единственный учредитель может переуступить свою собственность или просто ликвидировать корпорацию. Таким образом, и в отношении собственников необходимым условием выживания корпорации является возрастание стоимости, в данном случае – акционерной.

Итак, мы действительно подтвердили необходимые условия существования корпорации и ее базовую стратегическую ориентацию как *воспроизводство стоимости для потребителей, акционеров и работников*.

2.2.2. Динамика внешней среды и целенаправленность корпорации

Описанная нами ситуация имеет статический характер. Между тем простое воспроизводство стоимости возможно лишь на очень ограниченных промежутках времени. Действительно, потребители, производя повторные покупки, принимают существующее неизменное качество товаров как “естественное”, и их удовлетворенность и восприятие ценности данных товаров имеют тенденцию к снижению. То же происходит и с работниками – поддержание существующих условий труда воспринимается ими как должное, и для повышения отдачи требуется улучшение условий труда и оплаты. В общем виде, и акционеров достаточно быстро перестает удовлетворять принятый уровень рентабельности капитала, вложенного в данную корпорацию. Таким образом, воспроизводство стоимости сталкивается с постоянно растущими амбициями потребителей, работников и собственников, что требует постоянных инноваций в формах и методах деятельности корпорации. Между тем это – лишь первый уровень изменения условий функционирования корпорации.

Следует всегда учитывать, что своими действиями корпорация меняет внешнюю среду. Так, стремясь повысить качество продукции, корпорация совершенствует процессы производства и реализации продукции. Независимо от степени секретности сделанных улучшений или уровня их патентной защиты информация об улучшениях становится достоянием конкурентов и подвержена имитации. При этом чем выше уровень успешных инноваций, производимых фирмой, тем большее количество конкурентов пытаются воспроизвести данные успехи. В результате инвестиции, затрачиваемые на разработку новых товаров и призванные увеличить про-

даже фирмы, через некоторое время оборачиваются ростом конкуренции и давлением на продажи в сторону снижения (рис. 2.2).

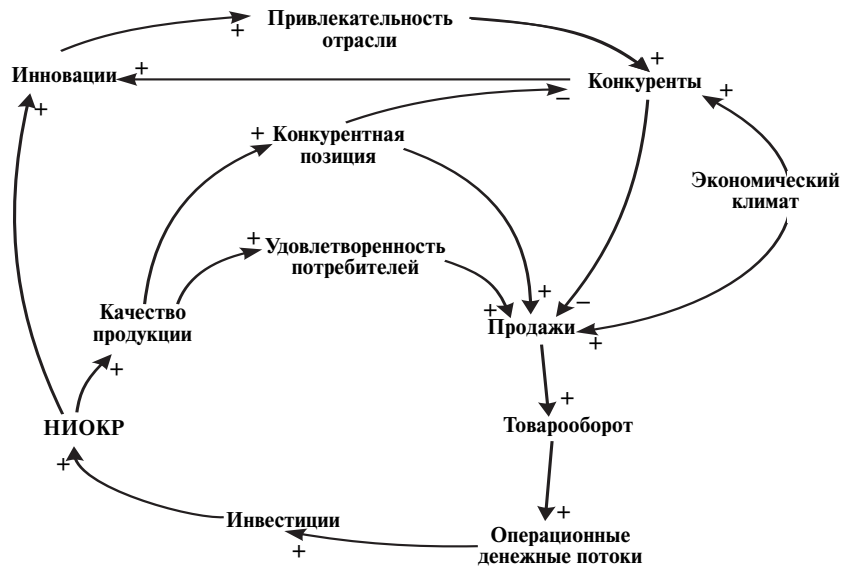


Рис. 2.2. Последствия активной инновационной деятельности фирмы

Итак, стремясь к устойчивости своего положения, корпорация сама выводит ситуацию из равновесия. Можно относиться к данному парадоксу по-разному, например, видеть в росте амбиций потребителей или собственников лишь “необходимое зло” и стараться, чтобы противоречия между амбициями и доступными ресурсами не нарушили единство организации. Другой подход состоит в том, чтобы “обгонять” ожидания “стейкхолдеров”, генерировать внутренние источники инноваций. Однако как только мы начинаем говорить о внутренних источниках инноваций, мы покидаем телекономический уровень целеполагания, т.е. просто стремление организации к выживанию, и переходим на **уровень целенаправленности**. *Условием целенаправленности выступает наличие субъекта внутри организации, использующего организацию как средство достижения своих целей.* Таким образом, мы должны признать, что организация неоднородна, что внутри нее существуют группы, чье благополучие реализуется именно в условиях неравновесия (табл. 2.1).

Допуская подобное представление, мы превращаем формирование стратегических ориентиров корпорации из объективного процесса (достижения соответствия результативности корпорации ожиданиям стейкхолдеров) в весьма субъективный процесс — реализацию устремлений внутренних групп корпорации. Следовательно, для понимания реальности целеполагания нам необходимо определить:

- 1) какие группы внутри корпорации оказываются источниками инновационной деятельности;

Таблица 2.1

ПОДХОДЫ К НАРУШЕНИЮ РАВНОВЕСИЯ СОСТОЯНИЯ КОРПОРАЦИИ

Тема	Статический менеджмент	Проактивный менеджмент
Тип стратегического соответствия	Главная задача – создать соответствие между амбициями и доступными ресурсами для создания устойчивого конкурентного окружения	Главная задача – поощрять несоответствие между амбициями и существующими ресурсами для более творческого использования ограниченных ресурсов
Уровень стратегического соответствия	Организация ищет полное соответствие, представленное состояниями “так” или “не так”	Организация ощущает степень несоответствия, состояния между “так” и “не так” не только возможным, но и желательным
Отношение к противоречиям между элементами организации	Противоречия между элементами организации препятствуют достижению высокой результативности	Организация признает, что противоречия необходимы для стратегических инноваций и, следовательно, достижения высшей результативности
Источники изменений	Внутренние источники изменений отсутствуют, так как изменения нарушают стабильность и эффективность	Изменения генерируются внутри как следствия противоречий между внутренними противоборствующими силами
Управление стратегическим соответствием	Организация стремится поддерживать стратегическое соответствие. Культура развивается в сторону поддержания стабильности элементов организации.	Организация движется в сторону несоответствия. Культура развивается в направлении большего взаимодействия между элементами организации и они влияют друг на друга в сторону еще большего несоответствия

Источник: адаптировано с использованием Livingston L.P., Palish L.T., Carini G.A. Viewing Strategic Innovation through the Logic of Contradiction. Competitiveness Review. 1998. Vol. 8. Iss. 1. P. 46–54.

- 2) каковы специфические интересы данных групп;
- 3) как в деятельность данных групп “транслируются” интересы внешних стейкхолдеров;
- 4) каким образом достигается итоговое согласование интересов различных внутренних и внешних “акторов” целеполагания.

2.2.2.1. Корпорация как политическая арена

Итак, в качестве первой задачи следует определить конфигурацию “внутренних групп влияния” корпорации. Политический анализ корпорации – вещь увлекательная, но обычно малоперспективная¹, особенно когда процессы описываются как “игры” отдельных произвольно возникающих групп. Гораздо продуктивнее рассматривать внутренние группы в корпорации как “естественные образования”, возникающие вследствие частичного обособления различных ролей и функций в процессе выполнения операций корпорации. Мы можем различать три переменные в идентификации той или иной группы:

¹ См.: Минцберг Г. Политика и политические организации. – В кн.: Минцберг Г. и др. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. С. 308–316.

- 1) место в управленческой иерархии;
- 2) специфика выполняемой функции;
- 3) степень “ликвидности” профессиональных знаний и способностей.

Разберем каждую из переменных в отдельности.

Место в *управленческой иерархии* определяется, как правило, не по формальному названию должности¹, а по объему корпоративных ресурсов, находящихся в реальном распоряжении данного лица. В практике западных корпораций данный подход проявляется последовательно и совершенно открыто². Помимо финансовых ресурсов, ключевыми ресурсами могут выступать информационные ресурсы, рабочая сила, ключевое оборудование и т.п.³

Специфика выполняемой функции также весьма важна в структуризации групп влияния. Мы можем выделить здесь, прежде всего, различие между штабными и линейными функциями. Штабные работники (аналитики) планируют и контролируют работу подразделений. Линейные менеджеры непосредственно возглавляют операционные подразделения. Соответственно, штабные работники почти всегда специализированы (финансы, маркетинг, кадры), а линейные менеджеры осуществляют по отношению к своим подчиненным значительный, а в корпорации с автономными бизнес-единицами — полный набор управленческих функций. В течение длительного времени в разных странах сложилась определенная иерархия функций. Так, в Германии ведущую роль играли “производственники”, в Великобритании — финансисты, а в Италии — дизайнеры и маркетологи. В результате в одной и той же отрасли, например в химическом машиностроении, потребителям приходилось выбирать между “добротным, но дорогим” немецким оборудованием, “передовым, но хрупким” итальянским и английским, освоенным в период расцвета “Владычицы морей” и сохранившимся в производстве благодаря превосходному первоначальному техническому решению и амортизации всех первоначальных издержек.

Наконец, *степень ликвидности профессиональных знаний и способностей* означает пропорцию, в которой менеджер выполняет уникальные работы, востребованные только в данной корпорации, и работы общего характера, стандартные для соответствующей должности. Чем выше стандартизация выполняемых операций, тем больше шансов у данного менеджера найти аналогичную (или лучшую) работу за пределами корпорации. Соответствен-

¹ В разных фирмах один и тот же круг обязанностей может выполняться “вице-президентом по внутренней логистике” или “старшим кладовщиком”.

² Как правило, уровень должности определяется закрепленным за должностью годовым бюджетом инвестиций, расходуемым в течение финансового года без дополнительного согласования. Бюджет определяется в процентах от общего объема чистых активов корпорации. Принятые уровни бюджетных полномочий — до 0,05%; 0,05–0,15%; 0,15–0,5% чистых активов корпорации. Лицо, распоряжающееся годовым бюджетом свыше 0,5% чистых активов корпорации, принадлежит к высшему менеджменту.

³ Внешние символы могущества (размеры офиса, марка служебного автомобиля, число и ухоженность секретарей и референтов) являются следствием, а не причиной распоряжения ключевыми ресурсами.

но, подобный менеджер стремится умерить свою лояльность по отношению к нынешнему работодателю или, по крайней мере, ставит общеотраслевые профессиональные стандарты на первое место.

В каждом отдельном случае, пользуясь предложенной типологией (место в иерархии, специфика функции, ликвидность умений), мы без труда выделим специфическую группу, стоящую позади тех или иных стратегических ориентаций корпорации. Это означает, что высшему руководству корпорации пришлось принять (добровольно либо под давлением) аргументы определенной группы.

Информация к размышлению 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ

Российские корпорации не так часто утруждают себя публичным обозначением своих целей, ограничиваясь общими соображениями. Тем не менее нам удалось определить распространенность тех или иных целей среди руководителей российских компаний. В конце 2004 г. мы проводили обследование российских корпораций, часть которого была посвящена системе выдвигаемых целей и построению корпоративных стратегий. В целом опросы охватили 1800 директоров российских фирм всех основных отраслей.

Так как число обследованных компаний было весьма значительным, то мы могли достаточно уверенно сравнить наборы заявляемых целей по типам лиц (органов), принимающих ключевые стратегические решения (табл. 2.2).

Для большей наглядности мы объединили в одной строке ответы относительно важности роста объемов продаж (в деньгах) и объемов производства (в натуральном выражении), а также относительно роста качества и снижения издержек.

Легко увидеть, что **финансовые параметры** привлекают основное внимание руководства российских фирм независимо от того, кто направляет (или пытается направлять) их стратегическую деятельность. При этом прибыльности хотят все, даже работники фирмы, может быть, не совсем ясно сознавая, за счет чего она будет достигаться. Также крайне важны вопросы **повышения качества**. Таким образом, руководство фирм больше надеется на повышение цены продукции и соответственно на увеличение продаж, чем на расширение объемов производства. Что касается **социальных вопросов** (повышение оплаты труда работников и сохранение трудового коллектива), то они интересны в основном лишь самому трудовому коллективу. Наконец, такая цель, как освоение зарубежных рынков, переместилась на периферию стратегического видения руководителей российских фирм.

Может показаться, что мы имеем дело с операционными целями. Но именно данные цели в условиях оппортунистического поведения определяют стратегию фирмы (см. гл. 1). Более того, достаточно очевидно, что наборы приоритетов, заявляемые различными "актерами целеполагания", внутренне крайне противоречивы. Работники хотят повышения прибыльности одновременно с ростом зарплаток и сохранением рабочих мест. Собственники (сами по себе, в виде совета директоров или собрания акционеров) бестрепетно

Таблица 2.2
**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ, ЗАЯВЛЕННЫЕ ГЕНЕРАЛЬНЫМИ ДИРЕКТОРАМИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
 (% ОТМЕТИВШИХ ЦЕЛЬ КАК ВАЖНУЮ)**

Цель	Лицо (орган), принимающее(ий) ключевые стратегические решения						
	Генеральный директор	Генеральный директор и команда высших менеджеров	Совет директоров	Собрание акционеров	Собственники	Трудовой коллектив	Трудно сказать
Рост объемов продаж/производства	66/42	74/54	65/40	74/57	73/53	57/50	75/75
Повышение прибыльности	67	72	62	77	73	87	50
Повышение качества/Снижение издержек	58/49	58/54	59/60	64/53	59/59	50/37	50/75
Сохранение трудового коллектива	36	38	21	32	28	56	25
Повышение оплаты труда работников	25	28	18	25	20	56	25
Освоение зарубежных рынков	12	14	22	22	12	0	0

пытаются добиться от фирмы одновременного повышения качества и снижения издержек (что бывает вообще-то исключительно редко, в случае прорывных комплексных инноваций). Мы можем увидеть, как данные противоречивые ориентиры ведут к противоречивым, а часто и взаимоисключающим стратегическим действиям¹.

2.2.2.2. Персональные цели менеджмента корпорации

Разумеется, высшее руководство фирмы (как и менеджеры иных уровней) может иметь собственные интересы. При этом отнюдь не всегда они сводятся к меркантильным потребностям (деньги и власть). Иногда руководством корпорации движет более возвышенная цель. В таких случаях исследователи прибегают к понятиям “инноваторская” или даже “миссионерская” организация². Такие ситуации чаще всего встречаются там, где корпорация возглавляется “отцом-основателем”, являющимся одновременно главным собственником, ведущим менеджером да еще, “по совместительству”, главным технологом. Действительно, для Томаса Эдисона (чья фабрика по производству электрических лампочек стала основой для создания корпорации “Дженерал электрик”) целью было “массовое использование в быту электрического освещения”³, а для Генри Форда это выражалось лозунгом “автомобиль – в каждую американскую семью”. Подобные компании возникают постоянно.

Пример 1. СКРОМНЫЙ ГЕНИЙ С УЛИЦЫ ГЕРОЕВ ПАНФИЛОВЦЕВ⁴

На северо-западной окраине Москвы, в здании бывшего “почтового ящика” расположена небольшая фирма – “Лаборатория Касперского”. Компания была создана в июне 1997 г. на основе продукта, разработка которого ведется с 1989 г. Первые годы три разработчика – Евгений Касперский и двое его коллег – развивали технологию в составе компьютерной компании “Ками”. Несмотря на ничтожно малые ресурсы и низкую коммерческую отдачу, уже в 1994 г. разработка одержала абсолютную мировую победу в антивирусных тестах Гамбургского университета. Качество теперь уже многочисленных продуктов “Лаборатории” имеет самые высокие показатели и по сей день.

Многие механизмы борьбы с компьютерными вирусами впервые появились именно в “Лаборатории Касперского”. Так, впервые в мире в 1994 г. был создан сканер сжатых и архивированных файлов и применены революционные методы эвристического анализа для поиска неизвестных вирусов. На счету “Лаборатории” – разработка одного из первых в мире ядер

¹ Подробнее см.: Гурков И.Б., Тубалов В.С. Стратегический архетип российской промышленной фирмы: конкурентное позиционирование, корпоративные траектории и паттерны стратегического выбора // Мир России. 2006. № 3.

² Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Prentice Hall, 1979; воспроизведено в: Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. С. 278–279, 547–566.

³ А когда эта цель была достигнута, Т. Эдисон продал фабрику.

⁴ С использованием материалов журнала “Эксперт” № 16 от 23 апреля 2001 г.

для защиты против макровирусов, выпуск первого в мире антивируса для операционных систем OS/2 и UNIX.

В 2000 г. Давосский форум удостоил “Лабораторию Касперского” титула “Технологический пионер”. Сейчас антивирусная лаборатория, на основе которой была создана компания, – лишь одно из ее подразделений. В структуру компании сегодня включены отделы маркетинга и рекламы, продаж, финансовый, юридический и технический отдел, в который наряду с подразделениями разработки, тестирования и технической поддержки входит собственно антивирусная лаборатория. “Лаборатория Касперского” – очень динамичное предприятие. Уже сейчас компания работает более чем с 50 партнерами в Европе, Северной Америке, Южной и Юго-Восточной Азии и с 200 дилерами на постсоветском пространстве. Продажи в дальнем зарубежье идут как напрямую конечным пользователям, так и в виде антивирусного ядра для дальнейших разработок и обеспечивают около 60% доходов компании. Среди крупнейших клиентов “Лаборатории” – “Motorola”, “Ford”, “Nokia”, министерство образования Франции, министерство иностранных дел Италии, российские федеральные министерства, центральные банки стран СНГ. Сейчас каждый компакт-диск, выпускаемый “Microsoft”, проходит проверку антивирусом Касперского.

“Ощущение того, что есть дело, которое развивается, уже представляет собой огромную ценность”, – говорит Евгений Касперский. “К тому же развитие нашей компании во многом зависит от российских ресурсов. Это – разработчики, многих из которых мы просто остановили, не дали им уехать за границу. Мы – пример того, что даже здесь можно создать нормальный технологический бизнес... И вполне приличный уровень жизни можно устроить себе и здесь. Не надо никуда за этим ехать”.

Доля подобных “миссионерских” корпораций невелика. Во-первых, все больше технологических решений не имеют индивидуального авторства, а являются продуктом крупных коллективов разработчиков. Во-вторых, создание корпорации, т.е. компании, функционирующей на нескольких рынках, автоматически снижает ценность технических знаний в одной специализированной области. В-третьих, желание руководства корпорации преследовать альтруистические цели все чаще реализуется в виде организации специальных благотворительных фондов, действующих независимо от основной деятельности корпорации¹. Тем не менее нельзя сбрасывать со счетов такие интересы менеджмента, как слава и любопытство.

Итак, мы можем свести специфические интересы различных групп менеджмента корпорации к соотношению приоритетов относительно пяти базовых ценностей:

- деньги,
- власть,
- слава,

¹ Самое циничное описание данного явления дал еще в начале XX в. американский юморист О. Генри: “Когда человек ограбил своих ближних на изрядную сумму, ему становится жутковато и хочется отдать часть награбленного”.

- любопытство,
- покой.

Денежный мотив не требует особой расшифровки.

Мотив *власти*, т.е. возможности беспрепятственно и безусловно влиять на поведение других людей¹, также весьма важен и присутствует в поведении большинства менеджеров.

Слава в данном контексте будет означать позитивное отношение людей, которые напрямую не подчинены данному человеку (группе). Это могут быть коллеги, потребители или общество в целом².

Любопытство – это желание тратить время и энергию на познание фактов и явлений, не приносящих непосредственной выгоды. Считается, что классическим проявлением “личного любопытства за общественные деньги” выступает фундаментальная наука, но и в деятельности абсолютного большинства менеджеров мотив творчества (“что будет, если...”) присутствует.

Наконец, каждый человек испытывает тягу к *покою*. Здесь имеются в виду не абсолютный покой, а наступление событий с привычной частотой и последовательностью, поддержание заданных рутинных действий.

2.2.2.3. Трансляция интересов внешних стейкхолдеров в деятельность менеджмента

Как реально транслируются интересы внешних стейкхолдеров в деятельность менеджмента корпорации? Для понимания механизма воздействия рассмотрим, прежде всего, основные цели, генераторы ценности и располагаемые ресурсы различных стейкхолдеров (табл. 2.3).

¹ Элемент безусловности влияния здесь особенно важен, именно этим прямая власть отличается от других проявлений могущества (экспертное, референтное и т.д.).

² В последнее время мотив славы активно педалируется как в мировом, так и в российском бизнес-сообществе. Всевозможные “конкурсы красоты” для корпораций, определение “самых восхитительных компаний”, “компаний года” имеют своей целью не столько рекламу самих компаний, сколько приведение деятельности компаний к социально приемлемым стандартам. Рассмотрим, например, параметры, которые приводит журнал FORTUNE в своем исследовании “наиболее восхитительных компаний Америки”. По результатам 1997 г. (FORTUNE, March 3, 1997) “наиболее восхитительные компании” отличались:

- качеством менеджмента;
- качеством продуктов и услуг;
- инновационностью;
- ответственностью перед территориями, на которых ведется бизнес;
- экологической ответственностью;
- возможностями привлекать, развивать и удерживать талантливых людей;
- финансовой устойчивостью;
- вниманием к долгосрочным инвестициям;
- разумным использованием корпоративных активов.

Очевидно, что подобные исследования воспитывают внимательность корпораций к нуждам потребителей и общества, ориентируют деятельность высших менеджеров на долгосрочные цели.

Таблица 2.3

ЦЕЛИ, ГЕНЕРАТОРЫ ЦЕННОСТИ И РЕСУРСЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Тип стейкхолдера	Главные цели	Генераторы ценности	Располагаемые ресурсы
Потребители	Удовлетворение потребностей	Качество Цена Объем покупок Частота покупок	Требовательность в отношении качества Настойчивость в переговорах относительно снижения цен
Акционеры	Рост стоимости фирмы Рост прибыли	Рост рентабельности Цена капитала	Возможности по изъятию прибыли в форме дивидендов Возможности по изъятию основного капитала Возможности по смене высшего менеджмента корпорации
Работники	Качество жизни	Уровень оплаты труда (и социальный пакет) Условия труда Уверенность в сохранении рабочего места	Уровень усилий Трудовая и производственная дисциплина Желание осваивать новые знания и умения
Государство	Экономический рост Социальный порядок	Рабочие места Налоги Соблюдение законов	Налоговый режим для бизнеса Система регулирования деятельности Доступ к государственным средствам

Таким образом, между корпорацией и ее окружением происходит постоянный обмен ресурсами. В условиях данного обмена редко возникает полная симметрия, скорее наоборот. Стейкхолдер может иметь влияние на фирму, если он определяет:

- 1) получит ли фирма данный ресурс;
- 2) каким образом фирма будет использовать данный ресурс.

Пример 2. ДРУЖБА С ДЕЛЬФИНАМИ КАК УСЛОВИЕ ПРОДАЖИ КОНСЕРВИРОВАННОГО ТУНЦА

На протяжении 1980-х гг. нарастала напряженность в отношениях между фирмой "StarKist" – крупнейшим поставщиком тунца на рынок США, и экологической организацией EII. "StarKist" закупала тунца в основном у фирм Юго-Восточной Азии, которые использовали весьма эффективные методы ловли. Недостатком данных методов было то, что попутно уничтожалось до 100 тыс. дельфинов в год, попадавших в сети. Первоначально EII добилась, чтобы США запретили применение данного метода для своего рыболовецкого флота, и американским рыбакам пришлось использовать иные сети. В январе 1988 г. EII стала добиваться полного искоренения порочного, по ее мнению, метода ловли. Прежде всего, организация призвала потребителей бойкотировать продукцию "StarKist". Затем EII выпустила 11-минутную видеозапись душераздирающих картин задохнувшихся дельфинов, выбрасываемых с борта

траулеров на прокорм хищным акулам. Видеоролик завершался призывом к бойкоту подобной практики. В марте 1988 г. данная запись прошла по всем основным национальным телеканалам, и EII приступила к распространению видеоролика в школах. Через два года 60% населения знали о проблеме и о бойкоте продукции “StarKist”. Через несколько месяцев “StarKist” объявила, что будет закупать продукцию только у поставщиков, освоивших новые методы ловли, и будет добиваться того, чтобы зарубежные траулеры имели на борту независимых наблюдателей (из Американской комиссии по тропическому тунцу) для контроля за методами ловли.

В скором времени все консервы из тунца стали маркироваться специальным знаком, подтверждавшим отсутствие вреда дельфинам.

На данном примере мы видим, что организация EII использовала по отношению к компании “StarKist” первый прием – воздействовала на потребителей и лишила компанию “StarKist” продаж. В свою очередь, “StarKist” использовала по отношению к своим поставщикам второй прием – контроль за использованием технологии. В обоих случаях целью воздействия была смена поведения фирмы.

Из приведенного нами примера также видно, что в отношении одних стейкхолдеров (потребители) фирма имела большую зависимость, чем в отношении других (поставщики).

Таким образом, мы можем предложить типологию взаимозависимости корпорации и стейкхолдера (табл. 2.4).

До этого момента мы говорили о влиянии стейкхолдера на фирму в целом. Однако легко увидеть, что влияние стейкхолдера различно по приоритетам менеджмента. Так, в приведенном нами примере в фирме “StarKist” первый удар экологов пришелся на мотив “покой” – угроза бойкота должна была изменить привычную рутину операций фирмы. Затем угрозе подвергся мотив “слава” – была создана негативная репутация менеджеров компании. Наконец, под угрозой оказался мотив “деньги” – развитие бойкота способствовало снижению продаж и премий менеджменту компании. Высший менеджмент “StarKist” не стал дожидаться полного бойкота, который привел бы в активное состояние акционеров компании и угрожал бы мотиву “власть” менеджмента фирмы, и пересмотрел стратегию поведения фирмы.

Таблица 2.4

ТИПОЛОГИЯ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ ФИРМЫ И СТЕЙКХОЛДЕРА

		Зависима ли фирма от стейкхолдера?	
		Нет	Да
Зависим ли стейкхолдер от фирмы?	Нет	Низкая взаимозависимость	Сила фирмы
	Да	Сила стейкхолдера	Высокая взаимозависимость

Источник: Frooman J. Stakeholder Influence Strategies. Academy of Management Review, 1999. Vol. 24, No. 2. P. 199.

Таким образом, можно уточнить власть стейкхолдера над фирмой как *“объем ущерба, который он может нанести ведущим мотивам деятельности высшего руководства корпорации”*.

Следует сделать еще одно важное замечание. В приведенном нами примере защитники природы действовали не напрямую, а с привлечением союзников (потребителей продукции фирмы). Таким образом, мы должны учитывать не только отдельного стейкхолдера, но и потенциал его кооперации с иными силами, влияющими на корпорацию.

Для того, чтобы влиять на корпорацию и, тем более, чтобы привести в активное состояние потенциальных союзников, стейкхолдер должен быть заинтересован в выполнении действий и затрате ресурсов. В общем виде, *чем больше деятельность фирмы влияет на генератор ценности для стейкхолдера* (см. табл. 2.3), *тем выше его потенциальная активность*.

Итак, интересы внешних стейкхолдеров транслируются в деятельность менеджмента корпорации путем создания угроз (потенциальных или реальных) ключевым персональным интересам менеджмента.

2.2.2.4. Итоговое согласование интересов “актеров” целеполагания

Итоговое согласование интересов “актеров” целеполагания корпорации (менеджмента и внешних стейкхолдеров) можно разбить на ряд этапов.

На **первом** этапе происходит позиционирование отдельных стейкхолдеров по параметрам “власть” и “заинтересованность в активных действиях” по отношению к корпорации (рис. 2.3).

- **“Ключевые игроки”** обладают высоким могуществом по отношению к фирме и имеют склонность к активному отстаиванию своих интересов.
- **“Спящие чудовища”** также обладают высоким могуществом, но в текущий момент не склонны к активным действиям, выходящим за рамки рутины повседневных отношений.
- **“Любопытствующие”** имеют, как правило, высокую зависимость от фирмы, но располагают важными для фирмы ресурсами, отсюда – их высокая заинтересованность и низкая власть.
- Наконец, **“случайные прохожие”** (спекулятивные инвесторы, временные работники, случайные покупатели) не имеют ни власти над фирмой, ни зависимости от фирмы.

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень могущества	Низкий	А “Случайные попутчики”	В “Любопытствующие”
	Высокий	С “Спящие чудовища”	Д “Ключевые игроки”

Рис. 2.3. Матрица интересов и могущества стейкхолдеров по отношению к корпорации

Вторым этапом выступает сведение воедино позиций стейкхолдеров по отношению к существующей практике корпорации. В теории принято выделять ряд типичных “карт стейкхолдеров” (рис. 2.4).

Таблица 2.5
**ТИПИЧНЫЕ КАРТЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ – ОСОБЕННОСТИ,
 ОПАСНОСТИ И СПОСОБЫ ДЕЙСТВИЙ**

№ п/п	Обозначение	Особенность	Приоритеты	Механизмы действий
1	“Поле битвы”	Большое количество сторонников и противников	Сокращение рисков путем объединения сторонников и разобщения противников	Накапливать ресурсы, “разделяй и властвуй”
2	“Мечта”	Все сторонники, нет оппонентов	Информировать и удовлетворять стейкхолдеров	Создание альянсов и укрепление единства поддержки
3	“Пропашее дело”	Многочисленные противники	Менять ориентацию каких-либо стейкхолдеров или менять стратегию	Преодолевать сопротивление
4	“Одинокий чемпион”	Один мощный сторонник	Увеличивать базу поддержки	Поддерживать участие, провоцировать интерес иных стейкхолдеров
5	“Одинокий враг”	Один мощный противник	Уменьшать интерес и могущество противника, искать сторонников	Преодолевать сопротивление, искать выгоды от стратегии для других
6	“Ловушка”	Малый интерес многих игроков	Сохранять ситуацию и искать сторонников	Повышать интересы стейкхолдеров через информирование и участие
7	“Стоящее дело”	Много сторонников с малыми силами	Искать сильного сторонника	Организовывать сторонников
8	“Мина”	Много маломощных противников	Поддерживать ситуацию	Информировать
9	“Мечта автократа”	Нет мощных или заинтересованных стейкхолдеров	Поддерживать ситуацию	Направлять и манипулировать

Источник: Scholes K. Stakeholder Mapping: A Practical Tool for Managers. In Ambrosini, V. et al. (Eds.) Exploring Techniques for Analysis and Evaluation of Strategic Management. London: Prentice Hall Europe, 1998.

- **Направление** – систематическое использование ресурсов для повышения совпадения интересов стейкхолдера и фирмы.
- **Шантаж** – краткосрочное использование силы (ресурсов или угроз по лишению стейкхолдера доступа к ресурсу) для получения согласия стейкхолдера на решение, которое он считает неправильным и невыгодным для себя.

Нетрудно убедиться, что подобные методы успешно работают лишь с “маломощными” стейкхолдерами. Чем выше власть стейкхолдера по отношению к фирме и чем выше его заинтересованность в том, чтобы воспользоваться этой властью, тем больше менеджмент вынужден подчинять деятельность фирмы преследованию интересов данного стейкхолдера. Та-

ким образом, мы можем переформулировать исходную матрицу стейкхолдеров, включив в нее типичные действия менеджмента (рис. 2.5).

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень могущества	Низкий	А “Случайные попутчики” – Информируй о действиях фирмы	В “Любопытствующие” – Манипулируй
	Высокий	С “Спящие чудовища” – Не нарушай основные интересы	Д “Ключевые игроки” – Следуй их интересам

Рис. 2.5. Матрица интересов и могущества стейкхолдеров по отношению к корпорации

Отсюда возникает *принципиальная формулировка стратегической ориентации корпорации – следование интересам ключевых игроков при соблюдении ограничений, налагаемых “спящими чудовищами”*.

Информация к размышлению 2. “ВЛАСТЕЛИНЫ ЖЕЛАНИЙ”. НА КОГО ОРИЕНТИРУЮТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ, ПРЕСЛЕДУЯ СОБСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ?

К сожалению ключевых игроков, ориентация корпорации на их интересы достигается далеко не всегда.

Можно достаточно легко доказать, что каждый из ведущих мотивов менеджмента, отмеченных в п. 2.2.2.2, достигается путем следования (игнорирования) интересам определенных стейкхолдеров, отнюдь не всегда являющихся ключевыми игроками.

Действительно, сколько бы ни строилось систем премирования менеджеров, “завязанных на параметры прибыли”, по самой сути прибыль лишь часть общего объема оборота фирмы. Оборот же, в свою очередь, отражает желание потребителей¹ приобретать товары по предложенной цене. Таким образом, денежное вознаграждение менеджмента прямо или косвенно, но всегда зависит от темпов роста оборота. Именно это и было продемонстрировано российскими менеджерами, не только поставившими цель роста оборота на первое место, но и заставившими играть под свою дудку собственников (см. табл. 2.2). Таким образом, **денежный мотив** в деятельности менеджеров всегда заставляет их в большей степени прислушиваться к интересам потребителей даже в ситуациях, когда потребители не являются ключевыми игроками по отношению к фирме в целом.

Раскрытие мотива **власть** также достаточно банально. Властвовать можно лишь над людьми. Для реализации власти они должны быть поставлены в подчиненное положение, что и выражено в русском термине “подчиненные”. Таким образом, **забота о рабочих местах оказывается естествен-**

¹ Либо принуждение потребителей в случае монопольной позиции фирмы на одном или нескольких рынках.

ным следствием деятельности властолюбивых менеджеров. И опять-таки подобные менеджеры будут склонны отстаивать интересы работников, даже если фирма не слишком от них зависит.

Мотив **слава** оказывается более сложным. Славу менеджерам опять-таки приносят люди, признающие особые выгоды, которые они получают от фирмы. Это могут быть потребители, покупающие приличные товары по "неприличным" ценам. Это могут быть мелкие вкладчики, передающие по секрету приятелям тайну головокружительного роста своих вложений. Это могут быть работники, устраивающие по благу своих родственников к себе на фирму. Во всех случаях максимальная слава фирмы обычно достигается не умением, а числом славящих. Так, "Дженерал электрик", монополизируя ряд рынков, не всегда достойно относилась к своим потребителям и не входила в число лучших работодателей, но, имея миллионы акционеров, которым обеспечивался неуклонный прирост стоимости акций, оставалась на протяжении десятилетия "самой восхитительной компанией Америки"¹. Итак, **наиболее многочисленные стейкхолдеры, даже находящиеся в подчиненном по отношению к фирме состоянии, являются носителями мотива славы менеджеров фирмы.**

Мотив **любопытство** также раскрывается на удивление просто. Оно по определению является удовлетворением жажды познания без какой-либо материальной выгоды. Применительно к деятельности фирмы любопытство выражается в инновациях – производственных, рыночных, кадровых, финансовых и т.д. Любая инновация – это использование ресурсов с повышенным риском, а то и вообще в условиях непросчитываемых рисков. Понятно, кто является главным противником "инновационного буйства" менеджмента компании – ключевые игроки. У остальных стейкхолдеров инновации также заимствуют ресурсы без гарантированной отдачи, но лишь ключевые игроки способны и желают заставить считаться со своими интересами. Итак, **ключевые игроки – главные ограничители преследования мотива "любопытство"**.

Мы переходим к мотиву **покой**. Сразу оговоримся, что мы имеем в виду не абсолютный покой, а относительный – движение без резких толчков, ускорений и замедлений, да еще и при отсутствии смены курса. Кто же представляет главную угрозу покою? Разумеется, "спящие чудовища". Именно неопределенность их позиции, неясность точки, в которой они "проснутся" и перейдут к активному вмешательству в управление фирмой, и представляют обычно главный фактор неопределенности в деятельности любой фирмы. В случае же покоя как ведущего мотива данная неопределенность становится определяющей. **Итак, стремление избежать перехода стейкхолдеров – "спящих чудовищ" в активное состояние и является главным смыслом преследования мотива "покой"**.

Таким образом, с учетом вышесказанного типичное транслирование мотивов менеджмента можно представить следующим образом (см. табл. 2.6).

¹ Разумеется, исключения здесь случаются, но крайне редки. Когда же у компании нет многочисленных стейкхолдеров (представим себе не котирующуюся на бирже компанию, занятую в производстве специализированного оборудования и имеющую пару сотен работников), то она занимается социальной благотворительностью в городе или регионе.

Таблица 2.6

**НОСИТЕЛИ (ОГРАНИЧИТЕЛИ) ВЕДУЩИХ МОТИВОВ
МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИИ**

Ведущий мотив	Носитель (ограничитель)
Деньги	Интересы потребителей
Власть	Интересы и число работников
Слава	Интересы наиболее многочисленных стейкхолдеров
Любопытство	(Интересы ключевых игроков)
Покой	(Интересы “спящих чудовищ”)

Примечание: ограничители представлены в круглых скобках.

2.2.3. Механизмы согласования интересов при разработке стратегических ориентиров

Система согласования интересов для выработки стратегических ориентиров корпорации не может создаваться одноразово, от случая к случаю. Существует четыре базовых механизма координации интересов менеджмента и стейкхолдеров:

- 1) стандартизация норм взаимоотношений;
- 2) создание специализированных институтов согласования в составе корпорации;
- 3) судебная практика разрешения противоречий;
- 4) внесудебная практика разрешения противоречий.

Стандартизация норм взаимоотношений получила в последнее время значительное распространение. Можно выделить:

- 1) стандарты взаимоотношений с акционерами – стандарты корпоративного управления (см. пример 3);
- 2) стандарты взаимоотношений с потребителями – стандарты качества (методики ISO; DIN);
- 3) стандарты взаимоотношений с работниками – стандарт социальной ответственности SA8000 (см. пример 4).

Пример 3. ПРИНЦИПЫ ХОРОШЕГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основные принципы “хорошего корпоративного управления” весьма многочисленны и сводятся к следующему¹:

Первый принцип. “Практика корпоративного управления должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе”.

¹ Цит. по: Отчет о следовании принципам корпоративного управления, подготовленный в соответствии с распоряжением ФКЦБ 421/р от 4 апреля 2002 г., рекомендующим акционерным обществам раскрывать информацию о следовании конкретным положениям Кодекса корпоративного поведения, одобренного на заседании правительства Российской Федерации от 28 ноября 2001 г. Сибнефть, 2003.

Второй принцип. “Практика корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории)”.

Третий принцип. “Практика корпоративного управления должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам”.

Четвертый принцип. “Практика корпоративного управления должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества осуществлять руководство текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам”.

Пятый принцип. “Практика корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления для того, чтобы акционеры и инвесторы общества имели возможность принимать обоснованные решения”.

Шестой принцип. “Практика корпоративного управления должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров”.

Стандарты взаимоотношений с работниками (стандарты социальной ответственности) не получили пока повсеместного признания, но с середины 1990-х гг. они активно используются многими ведущими корпорациями.

Пример 4. СТАНДАРТЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Согласно наиболее популярному стандарту социальной ответственности SA8000, требования социальной ответственности корпорации включают¹:

- 1) исключение использования детского труда;
- 2) исключение использования принудительного труда, в том числе труда рабов и заключенных;
- 3) соответствие рабочих мест требованиям техники безопасности и сокращение рабочих мест с вредными и опасными условиями труда;
- 4) свобода объединения в профсоюзы и право работников на коллективные переговоры;
- 5) отсутствие дискриминации по половому, национальному, расовому и иным принципам;
- 6) отсутствие дисциплинарных процедур в виде штрафов работников (вычетов из основной заработной платы);
- 7) справедливое вознаграждение за труд;
- 8) наличие утвержденных документов и соблюдение утвержденных в корпорации норм относительно внешних коммуникаций, отношений с поставщиками, разрешения конфликтов интересов, конфиденциальности персональных данных работников и т.д.

¹ Источник: SA8000, CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency). October 1997.

Специализированные внутрикорпоративные институты согласования интересов получили наибольшее распространение в Германии. Согласно немецкому законодательству, любая фирма с числом работников свыше 500 человек обязана создать Наблюдательный совет. В состав Наблюдательного совета входят менеджмент компании, работники (не менее $\frac{1}{3}$ от числа членов Совета), акционеры, а также кредиторы, представители местных властей и др. В компетенции Наблюдательного совета – одобрение планов реструктуризации компании, изменения стратегии и другие принципиальные вопросы. Помимо Наблюдательного совета в компании в обязательном порядке организуется Трудовой совет, представляющий всех работников – как входящих в профсоюзы, так и не входящих. Компетенция Трудового совета – участие в обсуждении мер, связанных с изменениями численности занятых, существенных условий труда, и т.п.

Судебная практика разрешения противоречий между менеджментом корпорации и стейкхолдерами получила распространение во всех цивилизованных странах, но особенно активно суды используются в США и Великобритании – странах прецедентного права. В данной системе каждое решение суда по тому или иному вопросу взаимоотношений корпорации со стейкхолдерами создает прецедент, используемый для дальнейших решений по сходным вопросам, и, таким образом, судебная практика активно способствует стандартизации взаимоотношений. Следует отметить, что в последние годы подобное наблюдается и в России (см. пример 5).

Пример 5. МОРАЛЬНЫЙ УЩЕРБ “ЧЕЛОВЕКА НИОТКУДА”

В середине 1990-х гг. новорожденные туристические фирмы весьма вольно обращались с россиянами, отправлявшимися за рубеж. Смена даты вылета, класса гостиницы и экскурсионной программы были если не нормой, то весьма распространенной практикой, особенно среди небольших компаний. В 1996–1997 гг. Российская ассоциация защиты прав потребителей, возглавляемая проф. А.А. Аузаном, приняла активные меры по исправлению положения в области туризма. Сотрудники ассоциации принимали пострадавших туристов, отправленных “в никуда”, разъясняли им способы защиты своих прав, предоставляли на льготных условиях услуги адвоката для представления интересов туристов в судах. В результате судебная практика 1996–1998 гг. оборачивалась победой пострадавших клиентов турфирм во все большем количестве обоснованных случаев. Помимо компенсации материального ущерба, часто удавалось получить и компенсацию морального ущерба за испорченный отпуск. Туристические фирмы пытались сопротивляться, специализированные отраслевые журналы публиковали “стандартные приемы защиты от шантажистов”, но в целом после 1998 г. российские туристические компании стали гораздо более ответственно относиться к своим обязательствам.

Практика внесудебного разрешения конфликтов “хозяйствующих субъектов” ведет свою историю со времен палиц и каменных топоров. Становление капиталистического способа производства во всех странах сопровождалось выходом взаимоотношений за рамки права. Даже в конце XIX в. в США зах-

ваты предприятий рабочими, расстрелы забастовщиков, кровавые столкновения рабочих со штрейкбрехерами, абсолютная монополизация рынков и диктат в отношении потребителей были достаточно распространенными практиками. Применялся и “американский динамитный метод” взаимодействия с конкурентами. По мере накопления опыта взаимодействия корпораций со стейкхолдерами происходит перевод взаимоотношений в правовое поле, но в любой системе остается место для внесудебных действий, может быть, чуть менее кровавых. В нашем примере взаимоотношений рыбной компании и экологической организации (пример 1) призывы к бойкоту продукции, произведенной с ущербом для экологии, представляли типичный внесудебный метод воздействия. Иногда внесудебные методы переплетаются с судебными (см. пример 6).

Пример 6. АЛГОРИТМ ВЫБИВАНИЯ ЗАРПЛАТЫ¹

После долгих новогодних праздников в середине января 2005 г. в ряде российских регионов возобновились акции протеста работников по поводу долгов по заработной плате. Так, в таежном поселке Ивдель в Свердловской области 77 рабочих забаррикадировались в цехе и объявили голодовку в знак протеста против невыплаты заработной платы. Уральский опыт отстаивания своих прав наглядно демонстрирует, как действует язык ультиматума. Всегда срабатывает примерно одна и та же схема пробуждения совести у руководства компании-работодателя. На третий день голодовки, когда медики экстренно отвозят первых жертв протеста в больницу, с протестующими идут на контакт местные власти. Затем начинается разбирательство в прокуратуре, приезжают на переговоры областные власти и находятся средства на погашение задолженности. В финале голодающие с зарплатой возвращаются домой, а руководству предприятия предъявляется обвинение по части 1 статьи 145.1 УК РФ “Невыплата заработной платы...”, и на время следствия директорат отправляется в СИЗО.

2.2.4. Выявление и ликвидация критических несоответствий

Приведенные выше примеры судебных и внесудебных форм разрешения конфликтов отражают крайние, “вырожденные” случаи игнорирования менеджментом корпорации интересов стейкхолдеров. Согласно известной поговорке, “умный находит выход из сложных ситуаций, а мудрый в них не попадает”. Мудрость управления корпорацией состоит в том, чтобы четко видеть текущие и предугадывать будущие интересы стейкхолдеров — “ключевых игроков” и не допускать подобных “критических несоответствий” между результатами деятельности фирмы и ожиданиями стейкхолдеров. Для этого необходимо:

- иметь представление о текущих интересах и приоритетах “ключевых игроков” и “спящих чудовищ”;

¹ По материалам статьи: Добрынин С. За последней чертой // Русский курьер. 2005. № 2 (450). 12 января. С. 1–2.

- регулярно “поверять” результативность деятельности фирмы по отношению к данным стейкхолдерам по параметрам их приоритетов (“генераторов ценности”);
- при обнаружении значительного несоответствия между ожиданиями стейкхолдеров и текущими результатами деятельности корпорации менять существующую стратегию.

При этом, чем выше расхождение между ожиданиями стейкхолдеров и текущими результатами деятельности, тем в большей степени приходится менять основные элементы стратегии. Если небольшие несоответствия возможно устранить изменением тактики действий, то для более глубоких несоответствий бывает необходимым предпринимать пересмотр существующих корпоративных стратегий, а именно:

- пересмотр общекорпоративных программ и позиций отдельных бизнесов корпорации (см. гл. 6);
- пересмотр состава портфеля бизнесов корпорации (см. гл. 4 и 5);
- пересмотр структуры корневых компетенций корпорации (см. гл. 3).

2.2.5. Временной горизонт корпоративной стратегии

Из приведенного нами способа выработки стратегических ориентиров фирмы как компромисса между менеджментом и ключевыми стейкхолдерами легко вывести временной горизонт корпоративной стратегии. В общем виде временной горизонт корпоративной стратегии определяется:

- 1) ожиданиями менеджмента корпорации относительно перспектив устранения (предотвращения) критических несоответствий;
- 2) стабильностью приоритетов стейкхолдеров;
- 3) стабильностью состава и относительной силы стейкхолдеров;
- 4) стабильностью приоритетов высшего менеджмента компании.

При резкой смене хотя бы одного из данных параметров происходит пересмотр корпоративной стратегии, причем, как правило, независимо от инерционности существующих программ и проектов. Таким образом, пересечение субъективных и объективных параметров и создает уникальность стратегической ориентации каждой конкретной корпорации.

С другой стороны, если состав и приоритеты высшего менеджмента и ключевых стейкхолдеров достаточно стабильны, корпорация может разрабатывать стратегии, нацеленные на осуществление за пределами текущего этапа цикла экономической конъюнктуры и даже за пределами общей продолжительности экономического цикла. Еще в XVIII в. знаменитый английский экономист Адам Смит сформулировал предельный временной горизонт коммерческой фирмы, приняв за образец семейную фирму, — 25 лет. По его мнению, 25 лет — это “тот предельный срок, который дед, отец и сын могут прожить вместе”, и именно на данный срок рассчитываются действия фирмы, которую надо передать в хорошем состоянии в руки наследников. Это не означает, что предел жизни корпорации соответствует

временному горизонту текущей стратегической ориентации. Наоборот, подлинное искусство стратегического управления заключается в том, чтобы корпорация смогла пережить смену своей стратегической ориентации¹.

Информация к размышлению 3. “РЕАЛИЗАЦИЯ МЕЧТЫ” КАК ПОТЕРЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ОРИЕНТАЦИИ

Российский бизнес внешне крайне молод. Вновь созданные частные компании имеют от силы 15 лет от роду. Но если посчитать все то, что пришлось вынести их создателям, то им можно смело засчитывать “год за три”. И действительно, в последние несколько лет “синдром хронической усталости” охватывает все большее число весьма успешных бизнесменов. Этим людям, “отбывшим полный срок в российском бизнесе”, около сорока. Бизнес уже налажен и не требует повседневного присутствия владельца. Семья обеспечена полностью, домочадцы вольны удовлетворять все свои прихоти и капризы. При этом первоначальный запас энергии отца-основателя уже на исходе, наследники еще не подросли, а передавать бизнес в руки наемного менеджера боязно – слишком многое завязано на личных связях владельца.

Как выразился один из подобных бизнесменов, произошло “сбытие мечт” – первоначальные цели достигнуты, а новые не возникают. Корпорации, находящиеся в собственности “уставших бизнесменов”, пребывают зачастую в положении “забытой деревни”: “Вот приедет барин, барин нас рассудит...” А барин, хоть и появляется несколько раз в неделю, все слушает вполуха и смотрит мимо...

2.2.6. Итоговый алгоритм разработки стратегических ориентиров корпорации

С учетом всего вышесказанного мы можем предложить следующий алгоритм разработки стратегических ориентиров корпорации:

- Этап 1.* Определение ведущих приоритетов менеджмента корпорации.
- Этап 2.* Позиционирование текущего положения основных стейкхолдеров относительно корпорации – определение их относительного могущества и активности.
- Этап 3.* Перспективный анализ положения стейкхолдеров относительно корпорации – выявление факторов, ведущих к ослаблению либо к усилению могущества и (или) активности отдельных стейкхолдеров.
- Этап 4.* Окончательное выявление ключевых стейкхолдеров в текущем и будущем периодах (“ключевых игроков”), чьим интересам должны соответствовать стратегические ориентации корпорации.
- Этап 5.* Определение специфических интересов и ожиданий “ключевых игроков” и прогнозирование степени устойчивости их интересов.

¹ Collins J.C. and Porras J.I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: Harper Business, 1994.

Этап 6. Позиционирование результативности фирмы относительно интересов ключевых игроков и выявление текущих и будущих критических несоответствий.

Этап 7. Сведение воедино обнаруженных “критических несоответствий” и выявление их взаимосвязей.

Этап 8. Итоговое формулирование корпоративных целей как одновременное либо поэтапное избавление от “критических несоответствий”.

2.2.7. Квантификация стратегических ориентиров

На данном этапе разработки стратегии мы еще не можем перевести стратегические ориентиры в однозначные количественные параметры, характеризующие желаемое будущее состояние корпорации. Этому мешает ряд обстоятельств.

Во-первых, мы еще не определились с составом бизнесов и количеством направлений деятельности корпорации, отвечающим специфическим запросам отдельных стейкхолдеров. Таким образом, говорить о корпоративной цели как о желаемом объеме продаж просто бессмысленно — мы можем избавиться от невыгодных видов бизнеса, уменьшив общекорпоративные продажи, но улучшив финансовое положение корпорации и т.д.¹

Во-вторых, мы не можем точно определить целевой уровень финансовых показателей, так как пока нам неизвестны специфические запросы по инвестициям как отдельных бизнесов, так и корпорации в целом. Мы можем говорить лишь об уровне самых общих показателей (типа общей отдачи для акционеров и т.п.), ниже которых мы не должны опуститься, но и данные показатели не могут быть заранее предсказаны точно².

В-третьих, преждевременная квантификация стратегических ориентиров в четкие количественные показатели часто приводит к тому, что менеджмент корпорации оказывается “в заложниках” у формальных показателей. Это неизбежно приводит к последующим корректировкам первоначально установленных планов и показателей, и окончательные количественные цели вообще перестают быть значимым ориентиром.

¹ По большому счету, объем продаж является значимым показателем лишь для корпораций, чья деятельность сводится лишь к географическому расширению продаж стандартного набора товаров или услуг (типа корпораций “Макдоналдс” или ИКЕА). Во всех прочих случаях рост объема продаж не означает автоматически улучшения положения корпорации и лишь тешит самолюбие менеджеров.

² Показатель общей отдачи для акционеров (total shareholders return) является суммой дивидендов и прироста стоимости компании за определенный период. Если акции корпорации котируются на бирже, то всякая попытка со стороны менеджмента напрямую “управлять” их стоимостью обычно кончается плохо, если не для самих менеджеров, то для репутации корпорации.

2.3

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Цель данного раздела — дать практикующим менеджерам, прежде всего — руководителям корпораций, инструментарий, пригодный для выработки устойчивых стратегических ориентиров. Данный инструментарий был применен автором в 2003—2004 гг. в ряде консультационных проектов для российских корпораций. В большинстве проектов ставилась цель разработать “когерентное” стратегическое видение, найти практические шаги по реализации выработанной корпоративной стратегии и скорректировать корпоративную структуру с учетом новых действий. При этом консультант выступал не столько экспертом, предлагающим какие-либо решения “со стороны”, сколько фасилитатором, направляющим рассуждения и дискуссии высшего менеджмента корпораций и менеджеров среднего звена. Изложение инструментария будет построено по этапам предложенного нами алгоритма (см. п. 2.2.7).

2.3.1. Определение ведущих приоритетов менеджмента корпорации

Для определения ведущих приоритетов менеджмента корпорации не стоит прибегать к специальным вопросам. Контакты со своими коллегами и подчиненными, наблюдение и анализ их реакции на отдельные предложения или принятые решения позволяют обычно достаточно четко установить, по крайней мере, один-два их ведущих приоритета. Иногда в критических ситуациях при наличии взаимного доверия можно выполнить простое упражнение (самостоятельно либо при помощи фасилитатора):

- 1) раздать заранее отпечатанные листочки с пятью приоритетами (деньги, власть, слава, любопытство, стабильность);
- 2) попросить проанализировать данные приоритеты, не подписываясь;
- 3) проанализировать совпадение приоритетов.

В общем виде *хотя бы один из приоритетов должен быть “сквозным”, т.е. находиться на первой или второй позиции в списке приоритетов всех участвующих в упражнении менеджеров*. Если сквозного приоритета не обнаруживается (что бывает крайне редко), дальнейшее обсуждение стратегических ориентиров компании на время прекращается, и ставится несколько иная задача — выявление людей, имеющих сходную с высшим руководством корпорации систему приоритетов. Данные люди должны быть поставлены на ключевые позиции в корпорации. При отсутствии “сквозных приоритетов” у управленческой команды разработка, а тем более реализация успешной корпоративной стратегии невозможна.

Пример 7. ТАК ГОВОРИЛ ДЖЕК ВЭЛЧ...

Джек Вэлч, возглавлявший более 20 лет корпорацию “Дженерал элек-трик”, любил говорить: “В корпорации существует четыре типа сотрудников. Первая категория – высокопроизводительные сотрудники, разделяющие наши принципы. Будущее подобных людей в нашей корпорации предрешено, и это будущее блестяще. Вторая категория – низкопроизводительные сотрудники, не разделяющие наши принципы. Будущее данных людей также предрешено, хотя и не блестяще. Третья категория – малопроизводительные сотрудники, разделяющие наши принципы. Мы дадим этим людям еще один шанс. Наконец, есть и четвертая, критическая категория – высокопроизводительные сотрудники, не разделяющие наши принципы. От того, сможем ли мы их убедить в правоте наших принципов, или они перевоспитают нас, зависит будущее нашей корпорации”.

2.3.2. Позicionирование текущего положения основных стейкхолдеров относительно корпорации – определение их относительного могущества и активности

Для позиционирования текущего положения основных стейкхолдеров можно воспользоваться инструментом, представленным в табл. 2.7.

При необходимости, например, при оценке значительного количества стейкхолдеров, можно квантифицировать полученные параметры в количественные оценки путем применения так называемых якорных шкал или шкал наблюдаемого поведения (рис. 2.6).

Результатом данного этапа выступает текущее позиционирование стейкхолдеров. На рис. 2.7 приведен пример текущего позиционирования стейк-

Таблица 2.7

ПАРАМЕТРЫ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ ФИРМЫ И СТЕЙКХОЛДЕРА

	Стейкхолдер 1	Стейкхолдер 2
<i>Могущество по отношению к фирме</i>		
Тип ключевого располагаемого ресурса		
Возможность альтернативного источника ресурса		
Наличие союзников		
<i>Зависимость от фирмы (уровень интереса)</i>		
Доля дохода (выгоды), получаемая от фирмы, в общем объеме доходов		
Альтернативные источники дохода (источники выгод) и легкость перехода		
Дополнительные параметры, способствующие активности стейкхолдера		

<i>Якорная шкала для параметра “Доля дохода (выгоды), получаемая от фирмы, в общем объеме доходов”</i>	
<i>1</i>	<i>5</i>
Наша фирма – единственный поставщик услуги	Мы – один из очень многих поставщиков
<i>Шкала наблюдаемого поведения для параметра “Альтернативные источники выгод”</i>	
<i>1</i>	<i>5</i>
Наш стейкхолдер ничего не знает об альтернативных поставщиках и узнать о них ему неоткуда	Наш стейкхолдер завален проспектами наших конкурентов и внимательно изучает их

Рис. 2.6. Пример квантификации оценок стейкхолдеров

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень могущества	Низкий	А “Случайные попутчики” – <i>потребители</i>	В “Любопытствующие” – <i>работники</i>
	Высокий	С “Спящие чудовища” – <i>акционеры</i>	Д “Ключевые игроки” – <i>поселковые власти</i>

Рис. 2.7. Пример текущего позиционирования стейкхолдеров

холдеров для небольшой многопрофильной строительной корпорации, расположенной в пригороде города-“миллионника”.

2.3.3. Перспективный анализ положения стейкхолдеров относительно корпорации – выявление факторов, ведущих к ослаблению либо к усилению могущества и (или) активности отдельных стейкхолдеров

Перспективный анализ положения стейкхолдеров относительно корпорации можно проводить с помощью стандартного ПЭСТЭ-анализа, в котором выделяются факторы политического, экономического, социального, технологического и экологического окружения и их воздействие на положение отдельных стейкхолдеров. В табл. 2.8 показан пример подобного анализа, проведенного в 2003 г. для крупной российской энергосистемы.

Следует подчеркнуть, что слишком долго на данном этапе останавливаться не стоит – в анализ следует включать лишь наиболее значимые факторы с однозначным влиянием на силу и интерес стейкхолдеров.

Таблица 2.8

ПРИМЕР ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВНОГО АНАЛИЗА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Факторы	Стейкхолдеры							
	Потребители		Акционеры		Работники		Власти	
	Сила	Интерес	Сила	Интерес	Сила	Интерес	Сила	Интерес
<i>Политические</i> Выборы губернатора	+	+	0	0	0	0	-	+
<i>Экономические</i> Строительство в регионе крупного алюминиевого комплекса	-	+	0	+	+	0	-	-
<i>Социальные</i> Снижение безработицы в регионе	0	0	0	0	+	-	0	-
<i>Технико-экологические</i> Повышение жесткости экологических стандартов по выбросам в черте города	-	+	0	0	0	0	+	+

2.3.4. Окончательное выявление ключевых стейкхолдеров в текущем и будущем периодах (“ключевых игроков”), чьим интересам должны соответствовать стратегические ориентации корпорации

По результатам этапов 2 и 3 должна сформироваться система перспективного позиционирования стейкхолдеров. Нагляднее всего совмещать перспективное позиционирование с текущим позиционированием, показывая направления перехода основных стейкхолдеров. На рис. 2.8 приведен пример перепозиционирования стейкхолдеров небольшой многопрофиль-

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень могущества	Низкий	А “Случайные попутчики” – <i>потребители</i>	В “Любопытствующие” – <i>работники</i>
	Высокий	С “Спящие чудовища” – <i>акционеры</i>	Д “Ключевые игроки” – <i>поселковые власти</i>

Рис. 2.8. Пример перспективного позиционирования стейкхолдеров

ной строительной корпорации при включении пригорода в административную черту города.

2.3.5. Определение специфических интересов и ожиданий “ключевых игроков” и прогнозирование степени устойчивости их интересов

Это – наиболее сложный этап, меньше всего поддающийся стандартизации. Тем не менее и здесь можно предложить ряд “подсказок” в отношении анализа специфических интересов различных стейкхолдеров.

2.3.5.1. Интересы акционеров

Интересы акционеров обычно сводятся к поддержанию соотношения доходность–риск. В отличие от потребительских рынков, где соотношения цена–качество существуют лишь в идеале, на финансовых рынках акционеры и кредиторы пытаются точно рассчитывать рискованность вложений в те или иные фирмы и, соответственно, требуют отдачи, превышающей отдачу от безрисковых вложений¹.

Надо учитывать, что доходность фирмы всегда выступает в двух ипостасях – текущая доходность и приведенная стоимость активов как объем дисконтированных будущих потоков (рис. 2.9).

Таким образом, доходность имеет как бы двухслойную природу. Во-первых, соотношение кратко- и долгосрочных доходов, во-вторых, общее соотношение доходов и риска.

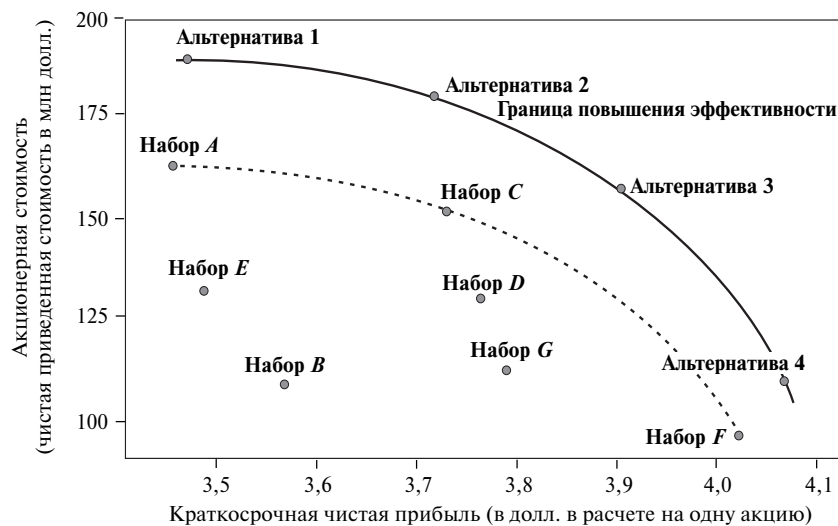


Рис. 2.9. Принципы выбора портфеля бизнесов

¹ Безрисковыми вложениями в большинстве реальных трансакций принято считать уровень доходности по американским казначейским облигациям.

Менеджеры могут уточнить ожидания своих ключевых акционеров, сравнив свою корпорацию с иными вложениями в составе их портфеля. Как правило, *чем ниже относительный риск вложений в данную корпорацию по сравнению с другими активами портфеля, тем выше инвесторы склонны обращать внимание на долгосрочные перспективы роста стоимости активов корпорации.*

2.3.5.2. Интересы потребителей

Интересы потребителей обычно сводятся к соблюдению соотношения цена—качество. Под качеством здесь будут пониматься “все свойства товара, кроме цены”. Хотя качество продукта (товаров и услуг) имеет значительное количество частных показателей, вполне возможно свести их воедино и представить любой товар в виде совокупности пяти признаков:

- Функциональность, т.е. способность удовлетворять потребность.
- Надежность, т.е. соответствие уровня качества ожиданиям потребителя.
- Уровень обслуживания — дополнительные услуги, оказываемые потребителю до покупки, во время покупки и после покупки товара, например гарантийное обслуживание.
- Известность (раскрученность) товара — уровень осведомленности потенциальных потребителей о существовании подобного товара и его свойствах.
- Престижность товара — представление о потреблении данного товара знаменитыми и (или) богатыми людьми.

Что касается цены, то обычно абсолютный уровень цены и тип представления цены¹ оказываются достаточно надежными параметрами для общей оценки цены в глазах потребителей.

2.3.5.3. Интересы работников

Интересы работников можно свести к соотношению вознаграждения и усилий. Прежде всего, отметим, что вознаграждения не сводятся лишь к денежным доходам. В практике мотивации современных корпораций принято выделять три вида вознаграждения²:

¹ *Представление цены товара в виде выигрыша или избежания от проигрыша* имеет весьма существенное значение. Более 80% людей отличаются нейтральным или отрицательным отношением к риску. Это означает, что эмоции, которые они испытывают, например, при потере 100 руб., для них намного значительнее, чем при выигрыше той же суммы. Более того, при потере следующих 100 руб. уровень негативных эмоций намного превысит уровень позитивных эмоций при следующем приобретении 100 руб. На это рассчитаны многие рекламные кампании, сезоны распродаж и т.д. Люди обращают внимание, прежде всего, не на то, что сегодня этот товар продается дешевле, а на то, что завтра данный товар подорожает. Таким образом, если создать иллюзию неминуемого подорожания, то нынешняя цена вовсе не покажется столь уж высокой. В обратную сторону действуют ожидания неминуемого удешевления товара — люди часто откладывают покупку, дожидаясь распродажи.

² Martocchio J. Strategic Compensation. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.

- Денежное вознаграждение (зарплата, денежные премии и социальные блага, имеющие альтернативную денежную оценку, например “бесплатное” дополнительное медицинское обслуживание).
- Моральное стимулирование, которое может осуществляться руководством компании (похвала, публичное признание), так и возникать из-за осознания социальной значимости деятельности фирмы.
- Внутреннее стимулирование в ходе труда, своеобразная “мышечная радость” от использования своих сил в ходе работы.

Соответственно, и усилия, связанные с выполнением работы, можно разбить как:

- Затраты умственной и физической энергии на выполнение основных действий, предписанных в должностных инструкциях.
- Затраты на “достижение” рабочего места. Данные затраты могут выступать как чисто физические (например, в условиях московского дорожного движения нервы, расходуемые ежедневно при продвижении в пробках к месту работы, могут в разы превышать нервные усилия на самой работе), так и умственные (иррегулярные попытки “отбиться” от дополнительных ценных указаний относительно дополнительных заданий и заняться непосредственно своими рабочими обязанностями).
- Затраты на поддержание работоспособного состояния в условиях того или иного стиля руководства¹.

На рынке труда в неявном виде существует линия равновесия, связывающая усилия и вознаграждения в той или иной отрасли, регионе и квалификационно-профессиональной группе. Если работники компании ощущают, что их поставили ниже линии равновесия, то трудовая мораль резко снижается, а затем неумолимо снижается и качество работы.

Отметим, что длительное поддержание персонала компании в ситуации избыточных вознаграждений также может сказываться весьма негативно на качестве работы. Большинство работников достаточно быстро привыкает к повышенному уровню оплаты и принимает его “как должное”. Меньшая же, “наиболее совестливая” часть пытается восстановить равновесие между вознаграждением и усилиями, предпринимая дополнительные усилия, и не всегда данные “дополнительные телодвижения” служат на пользу делу.

2.3.5.4. Интересы властей

Еще одним важным стейкхолдером выступает власть. **Отношение власти к фирме можно представить как соотношение общественной выгоды и затрат общества.**

¹ В воспоминаниях Г.К. Жукова отмечалось о его взаимоотношениях с Верховным Главнокомандующим в июле 1941 г.: “Требовалось напрячь всю волю, чтобы сдержаться и не ответить на необоснованные обвинения” (Жуков Г.К. Воспоминания и размышления. Т. 2. М.: АПН, 1988).

К **выгодам** общества принято относить:

- 1) рост общественного благосостояния путем роста доходов и занятости населения;
- 2) объем налогов, получаемых от корпорации;
- 3) участие корпорации в социально ориентированных инициативах.

Иногда государство получает и иные выгоды от деятельности корпорации. Так, например, розничные операции ОАО «ЛУКОЙЛ» в США могут быть не очень выгодными (с учетом первоначальных вложений на покупку сети бензоколонок компании «Getty Oil»), но знак «LUKoil», светящийся на бензоколонке в миле от Белого Дома, наглядно напоминает о важности стратегического партнерства России и США в энергетической сфере.

Затраты общества можно представить как денежную оценку ущерба, понесенного членами общества в результате деятельности корпорации (потери работоспособности и здоровья, ухудшение экологической ситуации, применение недопустимых практик по отношению к людям и животным и т.д.). Интересно отметить, что оценка затрат общества по преодолению последствий деятельности корпорации часто изменяется скачкообразно — вводятся новые экологические стандарты, изменяется список социально неприемлемых практик, данные изменения закрепляются в виде законодательных актов — и еще недавно вполне «законопослушная» корпорация оказывается в роли общественно опасного «монстра».

С ростом масштабов бизнеса, прежде всего, с увеличением количества людей, затрагиваемых действиями корпорации в роли работников или потребителей, уровень властей, контактирующих с фирмой, повышается.

2.3.5.5. Прогнозирование устойчивости интересов «ключевых игроков»

Устойчивость интересов «ключевых игроков» надежнее всего прогнозировать на основе общих закономерностей изменения их поведения.

Для **власти** основной закономерностью выступает электоральный цикл — период между выборами¹.

Для **потребителей** основной закономерностью выступает развитие жизненного цикла товара — от ранних пользователей через массовое потребление к появлению превосходящих по качеству и более дешевых заменителей.

Для **работников** основной закономерностью выступает общий жизненный цикл — вступление во взрослую жизнь, обзаведение семьей, появление детей, отделение детей от родителей, прекращение активной трудовой деятельности.

Сложнее всего найти общие закономерности поведения акционеров, тем более, если основными акционерами фирмы оказываются не физические лица, а институциональные инвесторы. Но здесь может помочь производный анализ. Если представить институциональных инвесторов как корпо-

¹ В недемократических странах данный цикл сводится к жизненному циклу диктатора — от захвата власти до вступления в должность преемника.

рации, то они подвержены общим закономерностям смены стратегической ориентации (смена менеджмента, смена ключевых стейкхолдеров), как и прочие корпорации.

2.3.6. Позиционирование результативности фирмы относительно интересов “ключевых игроков” и выявление текущих и будущих “критических несоответствий”

С учетом того, что мы определили типичные интересы основных стейкхолдеров (п. 2.3.5), нам будет легко позиционировать корпорацию относительно данных параметров на серии простых матриц.

Положение корпорации относительно ожиданий инвесторов показано на “матрице инвесторов”, отражающей параметры “доходность” и “риск” (рис. 2.10).

Положение корпорации относительно ожиданий потребителей отражается на “матрице потребителей”, в которой сводятся воедино цена и качество товаров и услуг (рис. 2.11).

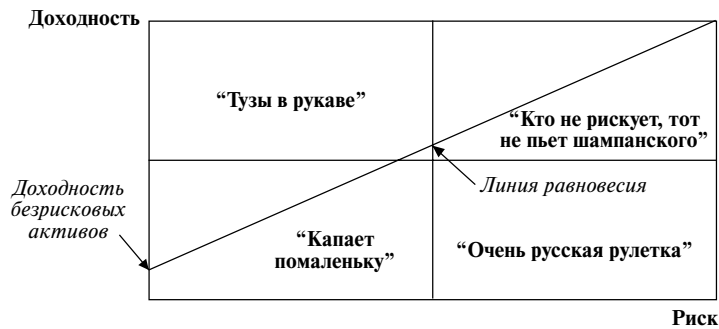


Рис. 2.10. «Матрица инвесторов»

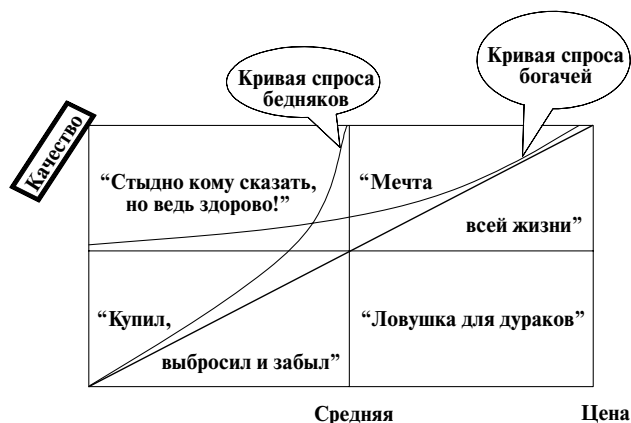


Рис. 2.11. «Матрица потребителя»

Действительность функционирования корпорации как работодателя можно наглядно отобразить на “матрице работников” (рис. 2.12).

Наконец, место корпорации в политической среде можно отобразить в виде “матрицы общества” (рис. 2.13).

Возна- граждение	“Халява, сэр”	“Мечта трудо- голика”
	“Не туда попал”	“За такие гроши...”
		Усилия

Рис. 2.12. “Матрица работников”

Выгоды	“Белый и пушистый”	Ответственный бизнес
	“Ползают тут всякие мелкие”	“Обнаглели”
		Затраты

Рис. 2.13. “Матрица общества”

Всякое *длительное нахождение компании ниже линии равновесия в любой из матриц представляет потенциальную угрозу для высшего менеджмента*. Нахождение же ниже зоны равновесия в матрице, отражающей положение фирмы в глазах “ключевого игрока”, *представляет собой реальную угрозу для высшего менеджмента*. Таким образом мы и обнаруживаем “критические несоответствия”.

2.3.7. Сведение воедино обнаруженных “критических несоответствий” и выявление их взаимосвязей

Беда редко приходит одна. Часто случается, что корпорация вынуждена следовать интересам нескольких “ключевых игроков”, причем их интересы, на первый взгляд, различны. Для сведения воедино “критических несоответствий” и выявления ключевого направления воздействия корпорации приходится строить специальные модели.

Простейшим типом моделей являются модели корреляционной связи между различными параметрами деятельности корпорации (см. пример 8).

Пример 8. УСТАНОВЛЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ ОТЕЛЕЙ¹

“Уайт лоджинг сервисиз корпорейшн” (УЛС) управляет портфелем отелей, в основном состоящих из франшиз “Мариотт” с ограниченным обслуживанием, в первую очередь “Корт’ярд”, “Фэрфилд инн” и “Резиденс инн”. В январе 1997 г. УЛС управляла портфелем из 38 отелей и мотелей, с годовыми продажами, приближающимися к 140 млн долл. Целью компании на 2000 г. было иметь 65 отелей и 225 млн долл. продаж.

¹ По материалам статьи: *Грегори А. Дентон, Брюс Уайт*. Применение сбалансированной системы показателей в управлении операционной деятельностью отеля. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. February 2000. P. 94–107.

Учитывая данную стратегию роста, перед Брюсом Уайтом (главный исполнительный директор управляющей компании, имеющий долю примерно в 85% отелей, управляемых УЛС) стояли следующие основные вопросы:

- Может ли УЛС сохранить свои темпы роста, не испытывая при этом ухудшения управленческих показателей деятельности и доходов собственников?
- Существуют ли (или могут быть созданы) структуры, чтобы позволить компании вырасти из небольшого оператора отелей с ограниченными услугами в одну из крупнейших в стране организаций, находящихся в частной собственности, по управлению и владению отелями?
- Не заставит ли фирму сильный акцент, который УЛС делает на финансовых показателях, невольно сфокусироваться на краткосрочных вопросах вместо создания ценности?

Для ответа на данный вопрос нужно было разработать систему показателей деятельности, включавшую как финансовые, так и нефинансовые меры. Первым этапом построения модели был подсчет коэффициентов корреляции между показателями “доходность отеля” и “оценка гостями качества обслуживания”. Показатель был рассчитан с учетом данных по всем отелям УЛС. Кроме того, был рассчитан коэффициент корреляции между “уровнем текучести кадров” и “доходностью инвестиций”. Оказалось, что чем выше оценка качества, тем, в общем виде, выше доходность отеля. Также было установлено, что чем выше уровень текучести кадров, тем ниже доходность отеля¹.

Данные расчеты позволили подтвердить основной принцип стратегической ориентации корпорации:

Привлечение и удержание лучших сотрудников

Позволяет...

Претворение в жизнь лучшей практики

Что повышает...

Удовлетворение постояльцев

Что приводит к...

финансовому успеху

Установление же детальных показателей по данному параметру и системы оценки достижения были уже “делом техники”.

Не всегда параметры взаимоотношений между сторонами деятельности корпорации столь наглядны, иногда в них приходится учитывать большее число параметров (рис. 2.14).

Главное в подобных моделях — четкое разделение факторов, находящихся под полным контролем менеджмента корпорации и факторов, на которые можно надеяться воздействовать. Так, в приведенном на рис. 2.14 примере параметры, помещенные в темные квадраты (цены, качество, издержки, НИОКР, инвестиции, обучение и поддержка персонала, бонусы, налоги, стоимость капитала), признаны как находящиеся под контролем корпорации. Действительно, в каждый данный момент времени корпорация может определять свои цены (выше или ниже рыночных), объем параметров, контролируемых в виде качества, объем действий, необходимых для достижения данных параметров, т.е. издержки и т.д. Остальные параметры яв-

¹ Процедура корреляции не может устанавливать каузальные связи между параметрами, но тенденция была налицо.

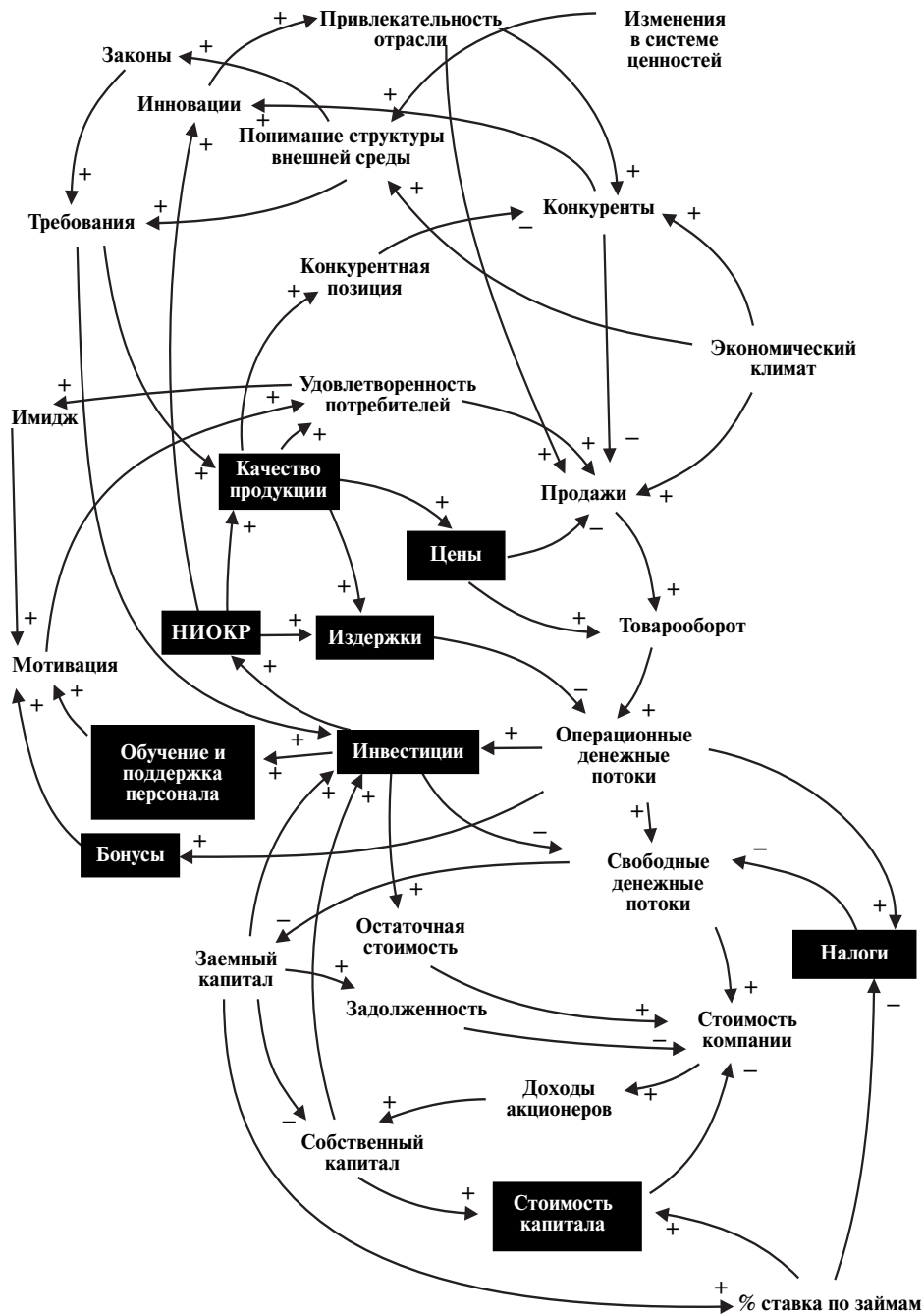


Рис. 2.14. Пример комплексной модели взаимосвязей параметров деятельности корпорации

ляются производными – корпорация лишь может надеяться, что определенное соотношение цены и качества результируют в некий ожидаемый объем продаж. При этом на объем продаж влияют и иные факторы (действия конкурентов, экономический климат в стране и т.д.).

Таким образом, корпорация может обратить внимание на ряд контролируемых параметров и с их помощью постараться “прокрутить” модель в сторону результирующих параметров, важных для ключевых стейкхолдеров. Скорость “прокрутки” зависит от инерционности производных параметров и остроты “критического несоответствия”. Именно так стратегические ориентиры транслируются в операционные программы, направленные на изменение контролируемых параметров в деятельности фирмы.

2.4

КЕЙСЫ

Кейс 1. “ЗВЕЗДНЫЕ ВОЙНЫ”, ЭПИЗОДЫ № 88–97¹.

Пролог

“Высокая кухня” – национальное достояние Франции, такое, как балет в бывшем СССР или бейсбол в США. “Высокая кухня”, создаваемая так называемыми шефами (сокращенно от “шеф-повар”), признается высшим выражением “галльского духа”, а сами “шефы” (до недавнего времени исключительно мужчины) находятся в статусе звезд – у них берут интервью, интересуются творческими планами и личной жизнью, спрашивают советов...

Заправляют в этом мире два десятка знаменитых “шефов”, но подлинным “властелином дум и желудков” признается маленькая красная книга – гид “Мишлэн”. В 1900 г. Андрэ Мишлен издал свой первый путеводитель по Франции, в котором отмечались заправочные станции, мастерские, места ночевки и придорожные харчевни. До 1920-х гг. гид распространялся бесплатно. В 1926 г. гид стал обозначать звездочкой места с хорошей кухней, в 1930-х гг. появились обозначения “две звезды” и “три звезды”.

В 1997 г. во Франции было 18 трехзвездочных, 74 двухзвездочных и 423 однозвездочных ресторана. Определение разного количества звезд сводится к следующему:

- три звезды: *исключительная кухня, достоин специальной поездки*. Там всегда можно необычайно вкусно поесть, иногда просто потрясающе. Изысканные вина, безупречное обслуживание, элегантно окружение. За все это приходится соответственно платить;
- две звезды: *отличная кухня, достоин того, чтобы свернуть с пути*. Специальные блюда и вина высшей категории качества. Это будет отражено в цене;
- одна звезда: *очень хороший ресторан в своей категории*. Приятное место, чтобы сделать остановку на своем пути. Но опасайтесь сопоставле-

¹ С использованием материалов кейса “Le Moulin de Mougins”, Theseus Institute, 1997, а также текущей информации о компании.

ния “звезды”, присужденной дорогому заведению категории де люкс, с простым рестораном, где вы можете отведать изысканную кухню по разумной цене.

“Мишлэн” утверждает, что все описанные в гиде рестораны посещаются анонимно по крайней мере раз в полтора года, что возможность влиять на решение инспектора практически отсутствует. Это подтверждается высказываниями некоторых менеджеров двухзвездочных ресторанов по поводу путешественника “Мишлэн”:

- Влияние “Мишлэн” весьма велико, поскольку, когда некоторые клиенты... пытаются найти хороший ресторан, они используют “Мишлэн” как Библию.
- Общее количество двух- и трехзвездочных ресторанов во Франции уменьшается. Дело в том, что ожидания “Мишлэн” не изменяются, но ресторанам трудно сохранять качество при возрастающих издержках.
- “Мишлэн” не дает реальной информации, а содержит лишь результаты оценки в виде количества звезд и приводит мало анализа. Когда “Мишлэн” увеличивает/уменьшает количество звезд, он не объясняет причины, поэтому ресторану трудно решить, что ему следует делать или что нужно улучшить.

Как всякая рейтинговая система, она имеет своих сторонников и противников, но в одном с гидом “Мишлэн” приходится считаться – вторая, а тем более третья звезда позволяет накидывать к цене меню несколько сот евро.

Эпизод № 88 – 1997 год.

Господин Роже Вержэ, владелец и шеф ресторана “Ле Мулэн де Мужэн”, был в ярости, узнав, что гид “Мишлэн” за 1997 г. (88-е издание) лишил его одной звезды. Он даже обратился к друзьям (в их число входили Майкл Дуглас, Сильвестр Сталлоне, Энтони Куинн, Дональд Сазерленд и Оливер Стоун), и они пообещали написать письма издателям “Мишлэн”, выражая свое несогласие с оценкой.

Г-ну Вержэ было от чего негодовать. Вержэ, родившийся в 1930 г., считался одним из столпов “высокой кухни”, наследником и продолжателем вековых традиций. В его семье были утонченные повара, поэтому казалось, что он несомненно станет великим шеф-поваром. Однако сначала Вержэ взбунтовался против традиций своей семьи и стал пилотом, что привело его в Северную Африку. Он управлял центром питания для аэропортов и обнаружил, что этот опыт подогрел его врожденный интерес к готовке. Он руководил питанием прессы в Гренобле, на Олимпийских играх 1968 г., а позднее организовал ресторан “Шеф де Франс” в центре Уолта Диснея во Флориде.

В 1969 г. Вержэ открыл ресторан под названием “Ле Мулэн де Мужэн” в деревеньке Мужэн, расположенной в 30 км от Ниццы и в 10 км от Канн – на Лазурном берегу. Ресторан представляет собой целое поместье. Главное здание, мастерская XVI в. по производству оливкового масла, расположено в саду. Рядом находится более современное здание гостиницы, также принадлежащее г-ну Вержэ.

Ресторан довольно быстро поднялся до высшего уровня – трех звезд в гиде “Мишлэн”. “Го Мило”, другой известный путешественник, называет “Ле Мулэн де Мужэн” олицетворением французской кухни для иностранцев”. Вкусы и рецепты этого ресторана представляют собой определенную категорию

традиционной французской кухни с использованием большого количества свежих ингредиентов с Лазурного берега.

Наладив бизнес, г-н Вержэ все больше начал проводить время в США, где у него завелся иной самостоятельный бизнес. Оперативное управление рестораном он возложил на г-на Шолэ, с которым работал последние 30 лет. Господин Шолэ – единственный человек, который знал содержимое каждого рецепта ресторана “Ле Мулэн де Мужэн”. Он управлял готовкой, закупкой провизии, рецептами, наймом новых поваров и официантов и т.п.

В 1993 г. “прозвенел первый звонок” – путеводитель “Мишлэн” снизил звездность ресторана “Ле Мулэн де Мужэн” с трех звезд до двух. После этого были приглашены консультанты, предложившие снизить цену до соответствующего уровня и провести рационализацию управления. Их советам не последовали и продолжили вести бизнес, как будто ничего не случилось. Но теперь, после потери предпоследней звезды, все понимали, что больше так не получится. Более того, менеджеры начали поговаривать, что г-н Шолэ зашивается со своими многочисленными обязанностями, а главное, не очень представляет, как управляться с новыми категориями гостей – туристами из Восточной Европы и Китая.

Эпизод № 93 – 2003 г.

Увидев, что дела пошатнулись, Роже Вержэ вернулся к повседневному руководству рестораном. Операционным директором ресторана стала его жена – г-жа Дениза Вержэ, а г-н Шолэ сосредоточился на готовке. Господин Вержэ не решился понизить цены и признать себя “однозвездочным” рестораном. Он продолжал предлагать посетителям варианты “меню солнца” по ценам 48 евро на человека (включая кофе) и полновесные обеды, состоящие из изысков французской гастрономии, по цене 100–132 евро на человека (не включая напитков). Гостиница при ресторане предлагала комнаты в традиционном стиле по цене 140–190 евро за номер в сутки и апартаменты по цене 300–330 евро в сутки.

Господин Вержэ активно сотрудничал в “Эколь де Шэф – Релэ Гурман” – в международной ассоциации замков-отелей и ресторанов “высокой кухни”. Во всей Франции в данной ассоциации состоят всего 64 члена. Большинство участников имеют от 1 до 3 звезд в путеводителе “Мишлэн”, но они считаются не звездами, а служителями культа “высокой кухни” и национальных традиций, так как право на участие в ассоциации имеют лишь заведения, расположенные в исторических достопримечательностях.

Господин Шолэ оставался все годы верным сотрудником и первым помощником г-на Вержэ. На заставке сайта “Ле Мулэн де Мужэн” образца 2002 г. на одной из фотографий г-н Шолэ “колдовал” вместе с Вержэ над очередным блюдом, на другой – Вержэ был изображен вместе с Далай-ламой, посетившим его ресторан.

В 2002 г. очередной выпуск путеводителя “Мишлэн” вернул вторую звезду ресторану “Ле Мулэн де Мужэн”. А в конце 2003 г. г-н Вержэ продал ресторан молодому амбициозному повару, возглавлявшему звездный ресторан в Ницце.

Эпизод № 97 – 2006 г.

Алену Лорка, новому владельцу ресторана, пришлось нелегко. Вскоре после покупки красный гид “Мишлэн” (2004 г.) опять снял с ресторана одну звезду. Как утверждал сам г-н Лорка, “эксперты «Мишлэн» сказали, что я дол-

жен сначала доказать свой профессионализм и подтвердить качество кухни и уровень обслуживания, достойные двух звезд”. Но он был готов к неожиданностям и стремился подтвердить свое право владеть уникальным бизнесом. Кроме того, он прошел хорошую школу – до покупки “Ле Мулэн де Мужэн” он в течение восьми лет работал executive-шефом в отеле Negresco в Ницце, где у него тоже было две звезды, а еще раньше он работал с Аленом Дюкассом – поваром двух ресторанов, имеющих в совокупности 5 звезд “Мишлэн”.

Ален Лорка не стал радикально менять кухню, доставшуюся от г-на Вержэ. Он поставил перед собой несколько иную задачу – увеличить продажи, заставить людей возвращаться в ресторан снова и снова. С этой целью он разработал меню, которое называется “Три склонения”. Оно состоит из трех разделов, один из которых посвящен классической французской кухне, другой – современной, а третий – легкой, низкокалорийной. Все легкие десерты готовились в сотрудничестве с известным профессором-диетологом. В них нет сахара – ни в сорбетах, ни в мороженом, ни в бисквитах, таким образом, клиентами “Ле Мулэн де Мужэн” могли быть и диабетики.

Для расширения продаж Ален Лорка пошел еще дальше, причем в прямом смысле. Уже в июле 2005 г. еженедельник “Коммерсантъ-Weekend” объявил, что Ален Лорка “курирует кухню и разрабатывает меню для московского ресторана Cafe Calvados”¹. В сентябре 2005 г. он возглавлял в этом ресторане “Фестиваль устриц”, “в центре зала сам открывал устриц и угощал гостей”. Впрочем, сам Лорка жаловался на то, что у него не получаются “точные копии блюд Le Moulin de Mougins.... Все они адаптированы под продукты, доступные в Москве. И пока я еще не добился всего, чего хотел. Не все сразу. Приезжайте на Лазурный берег!”.

Действительно, Ален Лорка мог позволить себе немного отвлечься – путешествовать “Мишлэн” стремительно, на следующий год, вернул ему вторую звезду. Как он сам признался в интервью, “я знал, что мы вернем вторую звезду Le Moulin de Mougins, и даже не волновался по этому поводу. Но то, что нам удалось сделать это так быстро, само по себе удивительно... Я (теперь) все сделаю для того, чтобы заслужить третью звезду. Но я бы не сказал, что это моя идея fixe. Сейчас я отношусь к этому более спокойно, чем прежде. Я уверен, что через три-четыре года третья звезда будет нашей. Я планирую большую перестройку и модернизацию самого здания ресторана и оборудования на кухне. Заниматься этим проектом будет один из самых известных современных дизайнеров – Жан-Мишель Вильмот. Думаю, что это тоже сыграет роль при оценке Le Moulin de Mougins в последующие годы”.

Однако хотя здание ресторана обзавелось в 2006 г. весьма современным интерьером, провести полную реконструкцию усадьбы было невозможно – назревало колоссальное событие в жизни обоих владельцев “Мулэн” – и прошлого и нынешнего. С 22 по 25 сентября 2006 г. в “Мулэн” проходил грандиозный Международный фестиваль кухни и “искусства жизни”. Более 20 тыс. гостей принимали участие в различных мероприятиях, включая дегустацию, открытую работу “мастерских вкуса”, конкурс молодых поваров. А в заключение фестиваля, 25 сентября, состоялся грандиозный гала-ужин, на котором Роже и Дениза Вержэ получали выражения признательности от десятки великих шефов Франции, артистов и людей искусства. Среди гостей не потерялись Шарон Стоун и Вупи Голберг и, разумеется, на своем месте был Ален Лорка...

¹ Я сделаю все, чтобы получить третью звезду Michelin // Коммерсантъ-Weekend. 2005. 1 июля.



Вопросы по кейсу 1

1. Как были сформулированы “критические несоответствия” в 1997 г.?
2. Кто явился ключевым стейкхолдером в бизнесе “Ле Мулэн де Мужэн” в 1997 г.?
3. Как была выбрана стратегическая ориентация корпорации и каков был временной горизонт стратегии?
4. Какую стратегическую ориентацию выбрал новый владелец ресторана “Ле Мулэн де Мужэн” в 2004 г.?
5. Произошла ли смена стратегической ориентации в 2005–2006 гг.?

Кейс 2. КЛЮШКИ “РОДИНЫ”¹

Знаете ли вы, какой в России второй по посещаемости (после футбола) спорт? Хоккей с мячом. В сезоне 2005/06 г. матчи команд высшей лиги по хоккею с мячом посетили 1 267 910 зрителей. Россия наряду со Швецией, Финляндией и Норвегией является мировым лидером в данном виде спорта. Помимо упомянутых стран 15 стран входят в Международную федерацию хоккея с мячом (FIB), и еще 10 стран собираются войти в эту Федерацию до конца 2007 г. Существует высокая вероятность, что хоккей с мячом появится в официальной программе зимних Олимпийских игр 2014 г. По хоккею с мячом регулярно проводятся международные чемпионаты, включая Чемпионат мира, Кубок мира, Кубок европейских чемпионов. Сборная России – действующий 17-кратный чемпион мира, семь раз была серебряным призером и два раза – бронзовым.

Зарождение хоккея с мячом

По слухам и летописям, впервые в хоккей стали играть именно с мячом. Еще в VI–VII вв. в Голландии гоняли мячик клюшками. Несмотря на это, хоккей с мячом принято называть русским хоккеем или бенди. Хоккейный матч – это состязание двух команд по 11 человек, которым предоставляется возможность в течение двух таймов по 45 мин выявить победителя. Им становится команда, забившая большее количество мячей в ворота соперника.

Работавшие в Санкт-Петербурге англичане впервые в России сформировали футбольно-хоккейные клубы. Когда начались игры между командами разных клубов, тогда-то и возникла проблема единых правил. Автором первых правил стал студент Технологического института Санкт-Петербурга Петр Москвин, основатель спортивного клуба “Санкт-Петербургский кружок любителей спорта” (позже – клуб “Спорт”). 8 марта 1898 г. на Северном катке, на Каменноостровском проспекте Санкт-Петербурга, прошла первая в России игра по новым правилам. Эта дата и считается официальным днем рождения российского хоккея с мячом.

В СССР хоккей с мячом был самым массовым видом спорта, в регулярных соревнованиях участвовало более 300 команд. После перестройки внимание к хоккею с мячом как к неолимпийскому виду спорта значительно упало, но и

¹ Кейс опирается на презентацию, подготовленную студентами магистратуры факультета менеджмента Государственного университета Высшей школы экономики в рамках экзаменационного задания читаемого мною курса “Теоретические проблемы корпоративной стратегии”. Авторы презентации (в алфавитном порядке): Андреева Юлия, Баталов Андрей, Егрина Татьяна, Пономарев Андрей, Царев Андрей.

сейчас в состав высшей лиги Чемпионата России входят 22 команды, разбитые на 2 зоны по 11 команд в каждой.

Российский вид спорта

Во-первых, русский хоккей, несмотря на международное распространение, очень национальный вид спорта. Начнем с того, что он требует от своих болельщиков максимальной самоотверженности и выносливости. Соревнования проходят зимой под открытым небом, и выстоять 2 часа на уральском или сибирском морозе – дело нешуточное. Одновременно это очень мирный вид спорта, если говорить про поведение фанатов. В тулупах и валенках сильно не повоюешь, да и не такие уж болельщики богачи, чтобы толпами наезжать в соседние города.

Во-вторых, хоккей с мячом – один у редких видов спорта, практически не поддающийся телевизионной трансляции, камера просто не может уследить за мячиком. Соответственно хоккей с мячом не попадает в сетку передач федеральных спортивных телеканалов и не может рассчитывать на рекламные доходы от крупных рекламодателей.

Между тем финансовое положение ряда ведущих клубов весьма сносное. Конечно, 14 или даже 18 млн долл. годового бюджета – “семечки” по масштабам отечественного футбола, но они позволяют данному виду спорта устойчиво существовать и даже оплачивать массовые трансферты. Так, клуб “Динамо” в сезоне 2005/06 г. вошел в высшую лигу и сразу выкупил всех игроков, тренеров и даже медицинский персонал клуба “Водник” (9-кратный чемпион России). Еще более интригующим является то, что наиболее богатые клубы существуют вообще без болельщиков (см. рис. 2.15 и 2.16). Наоборот, наблюдается четкая закономерность – чем богаче клуб, тем меньше у него болельщиков (исключение составляет только клуб “Кузбасс”).

Как же достигается подобное “благолепие”? На практике существует достаточно четкая система функционирования клубов, в которую включается собственно сам клуб, покровительствующий клубу губернатор, группа спонсоров и местное отделение Федеральной налоговой службы. Спонсоры перечисляют клубу деньги, губернатор проявляет заботу о национальном виде спорта, ну а налоговая служба следит, чтобы все не выходило из рамок приличий. Болельщики в данную систему действительно как-то не очень вписываются.

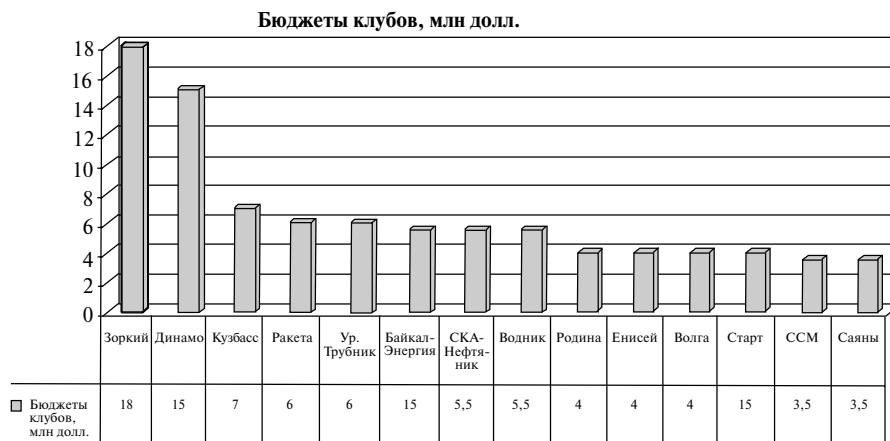


Рис. 2.15. Бюджеты клубов по хоккею с мячом в 2005 г.

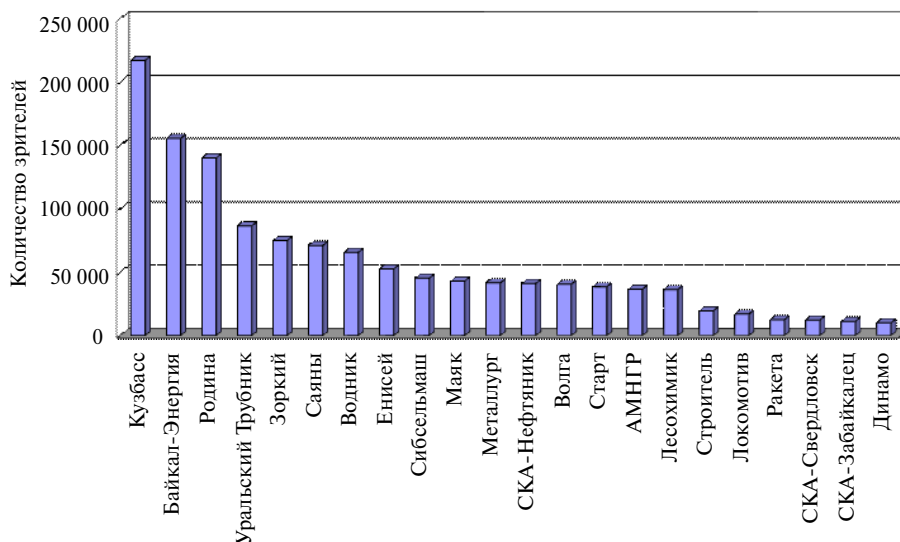


Рис. 2.16. Посещаемость игр клубов высшей лиги по хоккею с мячом в сезоне 2005/06 г.

Другая "Родина"

Единственным клубом, по ряду причин не принявшим описанную выше модель, является клуб "Родина" из города Вятка (бывший Киров). Датой основания "Родины" принято считать 1934 г. В сезоне 1954/55 г. команда впервые участвует в первенстве РСФСР. В 1955 г. "Родина" дошла до полуфинала Кубка РСФСР. С сезона 1992/93 г. команда является неизменным участником Чемпионата России среди команд высшей лиги. В Чемпионате России 2005/06 г. она стала бронзовым призером. "Родина" – единственная на планете профессиональная команда в командном виде спорта – состоит исключительно из воспитанников собственной спортивной школы.

Уникальность "Родины" заключается в том, что команда действительно играет ради своих болельщиков. Случилось это во многом благодаря попустительству руководства клуба, практически не принимающего участия в повседневном руководстве. В результате за всю историю клуба перед командой не ставилось конкретных задач на сезон, а тренерский штаб и игроки команды не чувствуют особой ответственности перед спонсорами и их специфическими интересами. Пока подобная "попустительская" модель имеет ряд позитивных последствий – продолжает существовать сильная спортивная школа, поддерживается командный дух, выстраиваются особые отношения болельщиков и игроков команды. Одновременно все более проявляются и слабости данной модели – отсутствие серьезной поддержки со стороны региональных властей и как следствие генерального спонсора. Результат – скромные финансовые возможности клуба и переманивание талантливых воспитанников местной спортивной школы в более богатые клубы. Сможет ли "Родина" превратить поддержку болельщиков в более ощутимые финансовые результаты либо русский хоккей так и будет развиваться по особому "русскому пути", покажет будущее.

**Вопросы по кейсу 2**

1. Как бы вы могли охарактеризовать позицию стейкхолдеров по отношению к основным клубам по хоккею с мячом?
2. Как бы вы могли охарактеризовать позицию стейкхолдеров по отношению к клубу “Родина”?
3. Как можно сформулировать существующие “критические несоответствия” в хоккейном клубе “Родина”?
4. Как, по вашему мнению, будет эволюционировать модель клуба “Родина”?

2.5**РЕКОМЕНДАЦИИ
ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ**

1. Классическим текстом, описывающим постановку и эволюцию целей организации, остается монография Г. Саймона и Дж. Марча “Организации” (*Simon H., March J. Organizations*. New York: John Wiley, 1958; русский перевод см.: Личность. Культура. Общество. 2003. Т. 5. Вып. 3–4 (17–18); 2004. Т. 6. Вып. 1 и 2 (21 и 22)).

2. Среди недавних работ по тематике стратегических ориентиров корпорации следует указать статью: *Йенсен М.* “Максимизация стоимости, теория заинтересованных сторон (stakeholders) и целевая функция предприятия” (Michael C. Jensen, “Value Maximization and the Corporate Objective Function,” in *Unfolding Stakeholder Thinking*, edited by Joerg Andriof, Sandra Waddock, Sandra Rahman and Bryan Husted (Greenleaf Publishing, 2002). Русский перевод см. http://big.spb.ru/publications/other/strategy/maximization_of_cost.shtml).

3. Среди работ, показывающих заботы корпоративных менеджеров в условиях разнородных и конфликтующих стратегических ориентиров, стоит выделить старинную (1955 г.), но вечно свежую статью Г. Левинсона “Управление по чьим целям?” (*Levinson H. Management by Whose Objectives?* – Harvard Business Online. Motivating People. January 2003, HBSP Product № 2802).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРНЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КОРПОРАЦИИ

3.1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Как только фирма сталкивается с серьезными требованиями со стороны ключевых стейкхолдеров относительно роста результативности¹, менеджеры компании должны, прежде всего, определиться с теми ресурсами, которые имеются в их распоряжении и которые можно использовать лучше или по-другому. В отношении корпорации вопрос ставится еще жестче – как корпорация использует имеющиеся в ее распоряжении ресурсы входящих в нее бизнесов и что она может добавить к данным ресурсам.

3.2

РЕСУРСНАЯ ТЕОРИЯ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ: РЕСУРСЫ И КОМПЕТЕНЦИИ

3.2.1. Структура ресурсов фирмы и проблема устойчивых конкурентных преимуществ

Что отличает одну фирму от другой? Отвечая на данный вопрос, мы можем выделить, прежде всего, различия в их ресурсной базе.

Ресурсы – факторы, использующиеся в производстве товаров и услуг фирмы. Это могут быть:

- натуральные ресурсы (например, земельные участки или права на месторождения);
- материальные ресурсы (оборудование, сырье и материалы, используемые в производстве);
- финансовые ресурсы (объем располагаемых собственных и заемных денежных средств, используемых для финансирования оборота и инвестиций);

¹ К этому, собственно, и сводятся основные “критические несоответствия”, обрисованные в предыдущей главе.

- нематериальные ресурсы (неосязаемые активы), отражающие торговые марки, патенты, базы данных и тому подобные активы.

Чем более уникальными являются ресурсы, которыми обладает фирма, тем большую выгоду (ренту) она потенциально может получить от их использования. На основе этого предположения получила развитие ресурсная теория фирмы¹.

Однако лишь немногие фирмы обладают абсолютно уникальными ресурсами. Постепенно все большее количество ресурсов поступает “в свободную продажу”. Это относится как к натуральным ресурсам², так и к “неосязаемым активам”. Например, раньше базы данных по потенциальным потребителям кропотливо создавались на протяжении многих лет самими фирмами – продавцами продукции. Теперь подобные базы данных могут быть приобретены у специализированного маркетингового агентства. Тем не менее значимые различия в результативности отдельных фирм остаются устойчивыми.

Для объяснения данного факта все чаще признается, что важнейшим условием функционирования фирмы являются не просто ресурсы, а компетенции (competencies). **Компетенции – это знания и умения для получения, использования и воспроизводства ресурсов.**

Различия между ресурсами и компетенциями заключаются в том, что ресурсы связаны с наличием активов, а способности – с выполнением действий. Компетенции также отличаются от ресурсов тем, что они развиваются во время использования. Чем больше компетенции используются, тем более сложными и трудными для подражания они становятся. Данное правило отражает динамический и развивающийся характер данной категории.

Термин “корневые компетенции фирмы” был введен в лексикон стратегического менеджмента в начале 1990-х гг., после публикации в журнале “Harvard Business Review” статьи Г. Хамела и К. Прахалада³. По мнению ряда исследователей, подлинными авторами данной идеи были Э. Лернед и его коллеги⁴, предложившие еще в середине 1960-х гг. концепцию “отличительных компетенций” – уникальных способностей фирмы, являющихся основой для разработки стратегии.

¹ Пионерской работой в данном направлении признается книга: *Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm.* Oxford: Blackwell, 1959. С середины 1980-х гг. данное направление получило значительное развитие в таких работах, как: *Wernfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal.* № 5. 1984. P. 171–180; *Grant R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation,* California Management Review, Spring. 1991. P. 119–145; *Peteraf M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View // Strategic Management Journal.* № 14. 1993. P. 179–191.

² Развернувшаяся с середины 1980-х гг. приватизация, первоначально в развитых странах, а с 1991–1992 гг. и в странах бывшего СССР и Восточной Европы ввела в “рыночное обращение” громадные дополнительные объемы натуральных ресурсов (месторождений, гидроэлектростанций и т.д.). Если в отдельных случаях данными ресурсами нельзя владеть напрямую, то к ним можно получить доступ путем участия в капитале приватизированных компаний.

³ *Prahalad C.K. and Hamel H. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review.* May-June 1990. P. 79–91.

⁴ *Lerner E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. Business Policy: Text and Cases.* Homewood, IL: Irwin, 1965.

3.2.2. Состав корневых компетенций

Корневые компетенции имеют три основные характеристики.

- Они должны создавать особую ценность для потребителя.
- Их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам.
- Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

Для того, чтобы понять, какие компетенции фирмы могут быть зачислены в состав “корневых”, нам нужно, прежде всего, понять возможный состав данных компетенций.

В самом общем виде корневые компетенции состоят из трех взаимосвязанных частей:

- ноу-хау;
- систем, поддерживающих надежность процессов производства и сбыта;
- особых внешних контактов и связей.

Ноу-хау – это знания и умения, применяемые фирмой в том или ином процессе производства и неизвестные ее конкурентам. Отнюдь не обязательно, что это – умения, применяемые собственно в процессе производства, т.е. технологические ноу-хау. Не менее важны знания и умения и в иных областях деятельности предприятия – финансах, маркетинге, управлении персоналом. Так, в недавнем исследовании важности “невидимых ресурсов” менеджеры идентифицировали как наиболее ценные следующие умения:

- разрабатывать программы и проекты;
- привлекать капитал;
- в области маркетинга¹.

В последние годы данное обстоятельство получило выражение в появлении особых терминов – “ноу-вай” (know-why²) и “ноу-ху” (know-who³). Если ноу-хау относятся все-таки к знаниям в области технологий, то “ноу-вай” – способы получения и должного использования данных знаний. Сами ноу-вай коренятся чаще всего именно в особенностях подбора уникальных кадров (“ноу-ху”). Иногда единственной компетенцией консультационной фирмы, специализирующейся на выполнении сложных уникальных проектов, является возможность и умение быстро найти и привлечь к проекту ведущих специалистов в данной области.

¹ См.: Carmeli A. Assessing Core Intangible Resources // European Management Journal, Vol. 22, No. 1, February 2004. P. 110–122.

² Дословно – “знаю зачем”.

³ Дословно – “знаю кто”.

Пример 1. НОВЫЕ ЛЕКАРСТВА, РАЗРАБАТЫВАЕМЫЕ ФИРМОЙ “МЕРК” – ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ НОУ-ХАУ ИЛИ УНИКАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПОДБОРА ТАЛАНТОВ?¹

В 1933 г. Джорж Мерк (Merck) основал в Нью-Джерси лабораторию и нанял выдающихся специалистов в области химии и биологии. Существующие исследовательская и университетская базы в том регионе США (Нью-Джерси, Филадельфия) предоставляли широкие возможности по привлечению и отбору подлинных научных талантов. Исследования на стыке химии и биологии позволили разработать различные медицинские препараты, в том числе витамин В12, кортизон и стрептомицин.

“Мерк” длительное время оставался исследовательской организацией, передавая лицензии на производство разработанных лекарств иным фирмам. Постепенно, приобретая иные фармацевтические фирмы, такие как “Sharp” и “Dohme”, “Мерк” создал сеть маркетинга и сбыта новых фармацевтических продуктов, позволявшие быстрее выводить на рынок новые лекарства.

В конце 1980-х гг. главный финансовый менеджер (Chief Financial Officer) компании “Мерк Джуди Льювент” (Judy Lewent) убедила генерального директора (Chief Executive Officer) Роя Вагелоса (Roy Vagelos) резко увеличить расходы на НИОКР, доказывая, что это приведет к резкому скачку в разработке новых лекарств и увеличит рентабельность фирмы. В результате в конце 1980-х гг. исследовательский бюджет “Мерк” составил 10% общемировых расходов на НИОКР в медицинской промышленности. “Мерк” принял политику приема на работу 10% лучших специалистов в мире и не жалел расходов на привлечение наиболее талантливых ученых. Высочайший статус исследователей в структуре фирмы “Мерк” позволил подбирать и привлекать специалистов нового поколения. Постепенно “Мерк” создал своеобразную “сеть” привлечения наиболее талантливых выпускников университетов, раскинувшуюся от Калифорнийского технологического института до МГУ им. М.В. Ломоносова. В течение 10 лет опора компании “Мерк” на привлечение “лучших из лучших” позволила увеличить продажи в 2 раза, рентабельность в 3 раза и заработать непрекращаемую репутацию в отрасли. На протяжении 1995–2000 гг. “Мерк”, вторая по размерам продаж фармацевтическая компания в мире, была признана “самой восхитительной компанией в Америке”.

Помимо системы подбора наиболее талантливых специалистов со всего мира, фирма “Мерк” видит свою корневую компетенцию в надежности процесса разработки новых лекарств. Высококвалифицированные специалисты выработали собственные профессиональные и этические стандарты. В основе этики исследований лежат предельная научная честность и внутренний контроль, предотвращающий выпуск в стадию клинического тестирования “не до конца выверенных лекарств”.

На этапе тестирования “Мерк” старается также превосходить установленные стандарты. Так, по требованиям Американской Администрации по пищевым продуктам и лекарствам (FDA), обычно необходимо привлечение к тестам нового лекарства 1500 пациентов. “Мерк” привлекает к тестам до 5000 пациентов. Это повышает надежность предлагаемых к использованию лекарств и дает лучшее представление о возможных и действительных

¹ Gasbarre A.D. “Merck & Co., Inc.” in Derach, T. (ed.) International Directory of Company Histories. Chicago, IL: St. James Press, 1996. P. 191–289.

побочных эффектах от использования лекарства. Самое интересное, что более интенсивное клиническое тестирование не обязательно замедляет процесс вывода лекарств на рынок. Подтвержденная добросовестность фирмы “Мерк” в клинических испытаниях позволяет быстрее добиться разрешения от государственных контролирующих органов на начало производства лекарства, а имеющийся резерв производственных мощностей позволяет начать производство лекарства немедленно после получения официального разрешения.

Не меньшую важность, чем технологические ноу-хау, имеют **системы деятельности**.

Системы деятельности – способ организации, обеспечивающий воспроизводимость и устойчивость важнейших процессов. Нетрудно увидеть, что воспроизводимость и устойчивость означают надежность процессов. В свою очередь, надежность процессов обеспечивает стабильность качества и минимизирует отклонения в ходе производства и реализации продукции (товаров и услуг) фирмы. Надежность процессов может наблюдаться в системе НИОКР, в производстве, в быстром получении необходимых документов (лицензий, разрешений) на производство или реализацию тех или иных товаров, в организации бесперебойной системы поставок, а также в переносе желаемых характеристик системы производства на иные предприятия, включаемые в орбиту фирмы путем покупки или аутсорсинга производства.

Особые внешние контакты и связи фирмы определяются тем, насколько те или иные партнеры фирмы позволяют ей нарушать принятые данными партнерами стандарты взаимоотношений.

В нашем примере фирма “Мерк” добилась “особых взаимоотношений” с государственными органами по сертификации лекарств. Обратим внимание, что в этом случае писанные стандарты не нарушались, все необходимые процедуры согласования и одобрения неукоснительно соблюдались (за этим ревниво следили конкуренты “Мерк”), а корректировке подверглись неписанные стандарты дополнительных проволочек в выдаче разрешений.

3.2.3. Взаимоотношения внутри корневых компетенций

В большинстве случаев наблюдается довольно четкое взаимоотношение между отдельными элементами корневых компетенций фирмы. Как правило, фирме невозможно длительно поддерживать ноу-хау – они рано или поздно раскрываются конкурентами и переходят в разряд систем, т.е. достаточно известных приемов, поддерживающих стабильность качества тех или иных процессов. *Таким образом, можно считать, что с течением времени ноу-хау мигрируют в системы.*

Высокий уровень ноу-хау и доказанная надежность процессов производства способствуют, в свою очередь, поддержанию “особых взаимоотно-

ношений и связей” с теми или иными стейкхолдерами. Партнеры потому и позволяют нашей фирме отступать от принятых ими стандартов взаимоотношений, что в прошлом получали от нашей фирмы больше, чем иные партнеры, и надеются поддерживать данные выгодные отношения и впредь. Легко убедиться, что репутация фирмы, преферентный доступ к кредитным ресурсам, поддержка национального правительства – результаты предыдущих действий по эффективному и рентабельному производству товаров и услуг с должным уровнем качества в социально приемлемых рамках.

Падает надежность процессов и качество товаров, снижается рентабельность производства и реализации продукции, фирма начинает выходить за социально приемлемые рамки ведения бизнеса – и та поддержка во внешней среде, на которую “автоматически” рассчитывала фирма, тает как дым – разбегаются потребители, отказывают в кредитах банки, перестают публично подавать руку популярные и влиятельные политики.

Таким образом, общая репутация фирмы (так называемый гудвилл) и является самой общей оценкой наличия корневых компетенций.

Информация к размышлению 1. КАК ВЕДУЩИЕ МИРОВЫЕ ФИРМЫ ИДЕНТИФИЦИРУЮТ И РАЗВИВАЮТ СВОИ КОРНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ¹

В конце 1990-х гг. было проведено обследование ряда ведущих мировых фирм по вопросам идентификации и развития корневых компетенций. Для анализа были отобраны фирмы, существующие продолжительный период времени и пережившие несколько смен основных технологий. Генеральные директора и иные высшие руководители таких компаний, как “Сименс”, “Боинг”, “Мерк”, “Ситикорп”, “Локхид Мартин”, “Мелитта”, “Окидата” и других пытались сформулировать основные технологические компетенции, процессы и ключевые отношения своих корпораций и представить предполагаемые пути укрепления и развития корневых компетенций.

Краткие результаты относительно идентифицированных корневых компетенций представлены в табл. 3.1.

Помимо идентификации корневых компетенций руководителям данных корпораций было предложено определить наиболее эффективные, по их опыту, приемы развития данных компетенций (табл. 3.2).

Проведенное исследование показало, что в целом не существует единственно правильного пути укрепления корневых компетенций фирмы. В то же время на вопрос о том, какие компетенции оказываются наиболее важными в будущем, руководители ведущих фирм почти единодушно указали на важность развития тесных отношений с ключевыми стейкхолдерами.

¹ Mascarenhas B., Baveja A., Jamil M. Dynamics of Core Competences in Leading Multinational Companies // California Management Review. Summer 1998. P. 117–132.

Таблица 3.1

**СТРУКТУРА КОРНЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ОТДЕЛЬНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ**

Компания	Ноу-хау	Системы	Особые отношения
“Сименс”	Ноу-хау в области полупроводников, используемые 14 подразделениями корпорации	Надежный процесс производства продукции высокого качества, достигаемый через программу ученичества и обучения на рабочем месте. Инновационность, обеспечиваемая многолетней традицией управления инновационными процессами	Отношения с германскими банками, обеспечивающими доступ к капиталу для финансирования покупателей продукции
“Мерк”	Высококласные специалисты в исследованиях и в производстве	Высокие этические стандарты и системы контроля сокращают риск выпуска на рынок лекарств с побочными эффектами	Устойчивые отношения с профессиональным сообществом помогает привлекать новые таланты. Отношения с Администрацией по продуктам и лекарствам США (Us Food and Drug Administration) помогает достигать признания лекарств за рубежом
“Боинг”	Гибкий дизайн и процесс сборки самолета	Международная система интеграции деталей	Устойчивые отношения с поставщиками позволяют быстро менять дизайн изделий

Таблица 3.2

ПРИЕМЫ РАЗВИТИЯ КОРНЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Ноу-хау	Системы	Особые отношения
Пренебрегай устоявшимися представлениями о технологических ограничениях	Создавай и поддерживай культуру фирмы, в которой ненавидят халтуру	Покупай иные фирмы вместе с их “особыми отношениями”
Используй диапазон сложных развивающихся задач и жестких сроков для мотивации персонала	Постоянно находи действия, которые следует передать на аутсорсинг, и отыскивай наиболее надежных поставщиков	Используй надежность своих процессов для достижения “особых отношений”
Привлекай ресурсы на ранней стадии развития идеи	Постоянно прислушивайся к потребителям	Используй “особые отношения” с одним партнером для достижения подобных отношений с другими партнерами

3.2.4. Корневые компетенции многопрофильной корпорации – “родительские способности”

Приведенный выше пример идентификации корневых компетенций крупных международных корпораций относился все-таки к достаточно фокусированным компаниям¹, оперирующим в одной отрасли, пусть и широко очерченной. Можем ли мы говорить о корневых компетенциях многопрофильной корпорации, управляющей бизнесами в различных отраслях, или ее компетенции сводятся к компетенциям входящих в нее бизнесов?

По мнению ряда исследователей², многопрофильная корпорация также должна иметь собственные корневые компетенции – так называемые родительские способности, отличные от компетенций входящих в нее бизнесов. Данные компетенции можно представить как:

- возможности добавлять стоимость входящему бизнесу;
- возможности извлечения стоимости из входящего бизнеса.

В свою очередь данные компетенции также можно разбить на ноу-хау, системы и ключевые отношения.

Возможность добавлять стоимость входящему бизнесу может обеспечиваться несколькими способами. Прежде всего, можно говорить о *“политической поддержке”* во внешней среде, которую корпорация оказывает на уровне, недоступном отдельному бизнесу.

Опираясь на подобную политическую поддержку, корпорация в целом может иметь особые *маркетинговые* ноу-хау, т.е. добиваться для входящих в нее бизнесов уникальных контрактов и особо выгодных заказов. Кроме того, корпорация может помогать входящим в нее бизнесам в освоении подобных “заказов” путем построения маркетинга, сбытовых систем.

Следующим уровнем производства стоимости может оказаться *аккумуляция и инвестирование финансовых ресурсов* в масштабах и по цене капитала, недоступных отдельному бизнесу.

Наконец, мы можем говорить и об организации необходимой кооперации между бизнесами, включая налаживание *взаимных поставок, распространение ценных инноваций, обмен необходимыми кадрами*.

Таким образом, многопрофильная корпорация оказывается в роли создателя и распределителя синергетических эффектов, возникающих при объединении входящих в нее бизнесов (табл. 3.3).

Если корпорация создает дополнительные эффекты и увеличивает стоимость входящих в нее предприятий, она должна видеть и, при необходимости, извлекать создаваемую дополнительную стоимость. Извлечение стоимости из предприятий достижимо путем овладения корпорацией трех видов способностей (умений):

- способности к проведению слияний, поглощений и продаж (ликвидации) бизнесов;

¹ На момент проведения исследования “Сименс” был еще далек от выпуска мобильных телефонов и иных потребительских товаров.

² См., например: Managing the Multibusiness Company. Strategic Issues for Diversified Groups. Goold M., Luchs K.S. (Eds.) London: Routledge, 1996.

Таблица 3.3

ВОЗМОЖНЫЕ ВИДЫ СИНЕРГИИ В МНОГОПРОФИЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Вид синергии	Формы создания и реализации
Политическая	Объединение "особых отношений" отдельных бизнесов и перевод данных отношений на более высокий уровень. Использование "особых отношений" корпорации для поддержки отдельных бизнесов за пределами их возможностей
Финансовая	Создание единого "бюджета развития" и использование его средств для коренного изменения положения отдельных бизнесов
Маркетинговая	Стратегический маркетинг для бизнесов, идентификация новых направлений деятельности бизнесов и новых рынков, помощь в выходе на новые рынки
Производственная	Идентификация производственных возможностей и организация взаимных поставок для большей загрузки мощностей
Инновационная	Идентификация и распространение технологических ноу-хау и передовых систем внутри корпорации
Кадровая	Создание команды специалистов с разнообразными способностями и опытом. Ротация кадров между подразделениями корпорации. Привлечение особо ценных специалистов перспективами карьерного роста и надежности крупной корпорации

- способности идентифицировать текущие доходы отдельного бизнеса и групп бизнесов;
- системы принуждения по отношению к руководству отдельных бизнесов корпорации, обеспечивающие перераспределение средств из бизнеса в корпорацию.

Способности к проведению регулярной реструктуризации корпорации (приобретение и ликвидация отдельных бизнесов) состоят из:

- возможностей идентифицировать потенциал роста стоимости (или реализации стоимости) бизнеса, находящегося в "чужих руках" при приложении к данному бизнесу корневых компетенций нашей корпорации (см. гл. 4);
- умений провести переговоры и иные действия по отторжению данного интересующего нас бизнеса от его прежних владельцев;
- умений найти финансовые ресурсы для реализации задуманного перехода бизнеса в руки нашей корпорации¹.

Обратим внимание на то, что несмотря на наличие в мире развитой инфраструктуры обеспечения сделок по слияниям и поглощениям (инвестиционные банки, консультанты, специалисты по захватам активов), ключевой момент решения все равно остается внутри корпорации — лишь изнутри можно оценить потенциал роста стоимости конкретного бизнеса, исходя из представлений об уникальных корневых компетенциях корпорации.

¹ Пресловутые "силовые захваты" предприятий, в конечном счете, все равно упираются в объем финансовых ресурсов, затрачиваемых на реализацию сделки.

Возможности идентификации текущих доходов бизнеса достигаются, прежде всего, внедрением соответствующих систем управленческого учета и финансовой отчетности бизнесов. Кроме того, “отделы внутреннего аудита” корпорации периодически должны проверять процессы создания стоимости на уровне отдельного бизнеса и качество внутрифирменной отчетности, особенно отчетности по издержкам (см. гл. 7).

Наконец, извлечение финансовых ресурсов из бизнеса требует определенной настойчивости и зачастую мужества со стороны руководства корпорации. Как правило, это невозможно без определенной системы принуждения по отношению к руководству бизнесов для “раскрытия” потенциала стоимости, причем не только в форме финансовой отдачи, но и в виде ноу-хау, передовых систем работы и т.д. Как правило, в современных корпорациях данные системы принуждения принимают вид специальных мотивационных механизмов, заставляющих руководителей не только раскрывать рост стоимости своего бизнеса, но и ревниво следить за своими коллегами по корпорации, чтобы те “не утаивали” ресурсы для общего использования. Детали построения данных систем различны, но большинство из них базируются на двух важнейших принципах:

- чем выше потенциал роста стоимости ожидает корпорация от бизнеса, тем большая часть вознаграждения менеджеров данного бизнеса формируется в виде *долгосрочных вознаграждений* (годовые премии и бонусы, опционные планы и т.д.);
- ни один бизнес не должен развиваться исключительно на принципах самофинансирования. У менеджеров любого бизнеса всегда должна оставаться надежда, что при выдвижении особо удачного проекта они “смогут запустить руку” в кошелек корпорации¹.

Способности по созданию и по извлечению стоимости вместе и образуют так называемые родительские способности (parenting skills) корпорации по отношению к входящим в нее бизнесам.

Информация к размышлению 2. “РОДИТЕЛЬСКИЕ СПОСОБНОСТИ” РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ

Не секрет, что юридическая независимость многих российских фирм не является препятствием для внешнего контроля над теми или иными действиями данных фирм. Подобный контроль может принимать разные формы и быть разных степеней “плотности”:

- определение отдельных вопросов функционирования фирмы, прежде всего вопросов ценовой политики, обслуживаемых рынков и т.д.;

¹ Данным принципам подчиняются и системы вознаграждения для руководства “дойных коров”. Хотя доля долгосрочных инструментов в общем портфеле вознаграждения менеджеров “дойной коровы” может быть меньше, она обязательно должна присутствовать, например, в виде “премии за достижение кумулятивного роста прибыли и т.п.” Кроме того, для менеджеров “дойных коров” необходимо поддерживать и иные долгосрочные мотивы — продвижение по службе, перевод с повышением в более динамичные подразделения корпорации. В противном случае “корова” перестанет доиться очень быстро.

- определение стратегических перспектив деятельности, включая запуск новых проектов, освоение новой технологии;
- контроль над оперативной деятельностью, включая графики отгрузки продукции, состав потребителей и т.д.

В нашем исследовании 1600 российских промышленных предприятий мы попытались уточнить эффекты, получаемые фирмой от подобного “внешнего контроля”. Прежде всего, мы определили распространенность разных форм контроля в российской промышленности (табл. 3.4).

Таблица 3.4

**РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ ОТДЕЛЬНЫХ ФОРМ
ВНЕШНЕГО КОНТРОЛЯ НАД ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМЫ**

Уровень контроля по оценке директоров фирм	Процент предприятий
Наша фирма абсолютно автономна в своих действиях	51,7
Наша фирма – участник неформальной группировки, координирующей отдельные действия участников	11,1
Фирма – составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие участников	12,1
Фирма – составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие и текущую деятельность участников	21,4
Затрудняюсь ответить	3,7

Как видим, чуть меньше половины опрошенных директоров предприятий признали включенность своей фирмы в различные “сети координации”. Посмотрим, как подобная сеть влияет на проблемы развития своих участников. Для прояснения ситуации мы выбрали один из ключевых вопросов развития фирмы – запуск новых проектов, и сравнили относительную сложность отдельных этапов данного проекта среди фирм в разных условиях внешнего контроля (табл. 3.5).

Фирмы, входящие в интегрированные структуры, имеют статистически значимые преимущества в следующих моментах запуска нового проекта:

- 1) получение доступа к технологии производства;
- 2) определение желаемых потребителями спецификаций продукции;
- 3) разработка новой продукции в соответствии со спецификациями;
- 4) достижение “взаимопонимания” с производителями аналогичной продукции;
- 5) получение необходимых государственных лицензий и сертификатов;
- 6) проведение раскрутки товара;
- 7) создание (освоение) новых каналов сбыта.

Итак, мы видим, что “родительские способности” российских корпораций яснее всего сказываются в области маркетинговой деятельности (выпуск на рынок товара), инновационной деятельности (новые технологии и конструирование товара) и, отчасти, в политической поддержке входящих в состав корпорации предприятий (контакты с государством и с конкурентами).

В то же время сложности решения производственных вопросов (перестройка работы смежников) и кадровых вопросов в составе интегрирован-

Таблица 3.5

ОЦЕНКА СЛОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ НОВЫХ ПРОЕКТОВ

Этап проекта	Степень независимости фирмы				Средняя
	Фирма абсолютно автономна в своих действиях	Фирма – участник неформальной группировки	Фирма – составная часть крупной хозяйственной структуры, определяющей перспективное развитие	Фирма – составная часть хозяйственной структуры, определяющей перспективное и текущее развитие	
Обеспечение финансирования нового проекта	2,28	2,43	2,28	2,21	2,27
Получение доступа к технологии производства	1,59	1,68	1,43	1,36	1,53
Определение желаемых потребителями спецификаций продукции	1,52	1,54	1,48	1,19	1,44
Разработка новой продукции в соответствии со спецификациями	1,63	1,58	1,60	1,31	1,53
Обеспечение рабочей силой необходимой квалификации	1,94	2,00	1,80	1,74	1,88
Обеспечение синхронной работы смежников	1,59	1,83	1,50	1,60	1,61
Достижение требуемого уровня качества	1,96	2,12	1,86	1,82	1,94
Определение оптимального уровня продажной цены нового товара	1,58	1,67	1,49	1,46	1,55
Достижение "взаимопонимания" с производителями аналогичной продукции	1,81	1,86	1,70	1,49	1,73
Получение необходимых государственных лицензий и сертификатов	1,80	1,96	1,93	1,67	1,80
Проведение раскрутки товара	2,01	1,92	1,72	1,45	1,82
Создание (освоение) каналов сбыта	2,14	1,95	1,82	1,57	1,93

Шкала: 1 – просто, 2 – умеренно сложно, 3 – крайне сложно.

Примечание: жирным шрифтом выделены статистически значимые различия.

ных корпораций принципиально не отличаются от сложностей подобных проблем для автономных фирм.

Наконец, “выбить деньги” на финансирование нового проекта у Совета директоров крупной интегрированной корпорации оказывается для бизнеса не менее сложно, чем получить финансирование с внешнего рынка капитала.

Учитывая разнородность “родительских способностей”, кажется сложным сравнение различных корпораций по данным параметрам. Тем не менее для каждой отрасли достаточно легко простелить уровень “родительских способностей” в области создания и извлечения стоимости для основных корпораций. Общая же оценка складывается из относительных оценок корпорации по всем отраслям, в которых активна данная корпорация. Таким образом, мы можем составить “типологию родителей” (табл. 3.6).

Таблица 3.6
ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАЦИЙ

		Способности по извлечению стоимости	
		Низкие	Высокие
Способности по созданию стоимости	Высокие	“Меценат”	“Пахарь”
	Низкие	“Попутчик”	“Паразит”

Тип корпорации-“пахаря” отличается тем, что корпорация вкладывает значительные ресурсы в рост стоимости отдельных бизнесов и, соответственно, извлекает стоимость как в виде синергетических эффектов для других бизнесов, так и в виде финансовой отдачи и, в конечном счете, в виде роста стоимости корпорации в целом.

Корпорация-“меценат” может вкладывать значительные ресурсы, но не получает адекватной отдачи на уровне корпорации в целом (а ее бизнесы тем не менее могут развиваться вполне успешно).

Корпорация-“паразит” извлекает стоимость из бизнесов, не отдавая взамен никаких дополнительных компетенций.

Наконец, **корпорация-“попутчик”** вообще не участвует в процессах создания и перераспределения стоимости.

Хотя предложенная нами типология может показаться упрощением, корпорации функционируют в разных отраслях соответственно указанным типам. Здесь следует учитывать и временной горизонт стратегии деятельности корпорации – в первые годы после покупки бизнеса корпорация может выступать как “меценат”, а в последующие – как “пахарь” или даже “паразит”, пытаясь реализовать стоимость для своих акционеров.

Заметим, что в среде корпораций существует определенная конкуренция “на лучшего родителя”. Победитель в данном соревновании получает ощутимые выгоды при приобретении новых бизнесов – государственные контролирующие органы чинят меньше препятствий для покупки, если уверены, что компания “передается в хорошие руки”. И наоборот, “неумелые родители”, доказавшие, что они лишь разрушают стоимость входящих в корпорацию бизнесов, быстро лишаются своих “наиболее талантливых детей” – у них отбирают наиболее ценные активы¹. В указанном соревновании лучшие шансы имеют корпорации-“пахари”. В данных

¹ Многочисленные примеры “перехвата управления” и “отчуждения активов” в российском бизнесе последнего десятилетия можно представить как самые наглядные образчики “родительской войны”.

корпорациях гармонично сочетаются процессы создания и перераспределения стоимости. Корпорации-“меценаты” могут проводить подобную стратегию, пока их акционеры “не спохватываются” и не требуют большую долю стоимости в качестве дивидендов. Корпорации-“попутчики” обычно являются главным объектом для атаки в виде реструктуризации и извлечения активов, причем со стороны всех остальных трех типов корпораций.

Корпорация-“паразит” представляет собой, однако, наиболее интересный случай. Во многом подобные “хищники” работают “санитарами леса”, выбраковывая как зарвавшихся менеджеров бизнес-единиц, так и обленившихся менеджеров корпоративных центров корпораций-“попутчиков”. Тем не менее в отрасли, как и в любой экосистеме, количество хищников должно быть строго ограничено. Массовый наплыв корпораций-“паразитов” приводит к истощению отрасли и ее проигрышу в глобальной конкурентной борьбе. Именно поэтому национальные правительства стремятся держать под контролем деятельность “корпоративных хищников” и регулировать их численность на минимально приемлемом уровне.

3.3

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

3.3.1. Идентификация корневых компетенций

Идентификация корневых компетенций – одна из наиболее сложных задач менеджмента компании. Здесь применимы такие подходы, как технологический аудит, бенчмаркинг процессов, политический анализ. В идеале существует два подхода к идентификации корневых компетенций – “сверху вниз” и “снизу вверх”¹.

Подход “сверху вниз” основан на декомпозиции существующих продуктов (товаров и услуг) фирмы в системы операций и анализе уникальных операций, применяемых фирмой.

Подход “снизу вверх”, наоборот, основан на первоначальном выделении устойчивых элементов операций фирмы и анализе того, как они постепенно трансформируются в продукты.

На практике применяется комбинированный подход, который можно разбить на следующие этапы:

Этап 1. Бенчмаркинг основных систем организации.

Этап 2. Выделение в составе систем ноу-хау и “особых отношений”.

Этап 3. Проверка выделенных систем, ноу-хау и “особых отношений” на тест Прахалада–Хамела.

¹ *Tampoe M.* Getting to Know Your Organization’s Core Competences. In Ambrosini V. et al. Exploring Technique for Analysis and Evaluation in Strategic Management. London: Prentice Hall Europe, 1998.

3.3.2. Бенчмаркинг основных систем организации

Смысл техники стратегического бенчмаркинга – систематическое сравнение продуктов и процессов фирмы с аналогичными продуктами и процессами конкурентов. Впервые принципы стратегического бенчмаркинга были сформулированы в практике деятельности компании “Ксерокс”.

Стандартный алгоритм проведения **бенчмаркинга процессов** выглядит следующим образом.

1. Определение ключевых процессов.
2. Разработка параметров оценки.
3. Установление референтных “владельцев процессов” и “лучших практик” среди конкурентов.
4. Сравнение с “лучшими практиками”.
5. Разработка программ изменения положения.
6. Реализация и мониторинг программ.

Для целей идентификации корневых компетенций данный алгоритм несколько меняется. Во-первых, вместо отдельных ключевых процессов мы должны провести анализ для обобщенных систем компании – системы производства, системы сбыта, системы снабжения, финансовой системы, инновационной системы, системы управления персоналом.

Во-вторых, нам должны быть интересны не просто лучшие практики, а весь диапазон уровня организации каждой системы (от самого низшего до самого высшего) и средний уровень организации среди ближайших конкурентов.

В-третьих, нас интересуют прежде всего те системы нашей фирмы, которые превосходят средний уровень организации.

Пример 2 содержит опыт анализа диапазона уровня организации систем инновационной деятельности в российских промышленных компаниях.

Пример 2. АНАЛИЗ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ФИРМЫ

Оценка уровня инновационной деятельности может быть проведена по многим критериям. Мы сформулировали 8 возможных критериев, охватывающих все этапы инновационной деятельности – от генерирования новых идей до построения системы учета эффекта от реализованных инноваций.

1. Генерирование новых идей.
2. Постановка бизнес-планирования.
3. Состояние инновационного проектирования.
4. Поддержание качества НИОКР.
5. Координация технических и сбытовых подразделений.
6. Внедрение новой технологии.
7. Стимулирование инновационной деятельности.
8. Учет затрат на инновационную деятельность.

Соответственно, по каждому из выделенных параметров возможно было создать шкалу оценки, отражающую ситуацию в российской промышленности в конце 1990-х гг. Каждый балл данной шкалы был представлен в виде “якорной оценки”, т.е. краткого описания типичной ситуации.

Параметр № 1. ГЕНЕРИРОВАНИЕ НОВЫХ ИДЕЙ

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Желание и способности генерировать новые идеи отсутствуют
Уровень 2	Есть желание генерировать новые идеи, но отсутствует опыт генерирования идей, потенциально приемлемых для коммерческой реализации
Уровень 3	Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, но отсутствует система оценки их практической значимости
Уровень 4	Есть желание и возможность генерировать идеи, потенциально приемлемые для коммерческой реализации, создана система оценки их практической значимости с точки зрения возможностей внедрения в производство
Уровень 5	Существуют потребности и способности генерировать новые идеи, создана система оценки практической значимости как с точки зрения их внедрения в производство, так и с точки зрения потребителей; изучается и прогнозируется реакция потребителей на нововведения

Параметр № 2. ПОСТАНОВКА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Система бизнес-планирования отсутствует
Уровень 2	Составляются текущие прогнозы, опирающиеся исключительно на результаты производства и реализации существующей продукции
Уровень 3	Составляются квартальные и годовые планы, а также отдельно для потенциального инвестора бизнес-планы развития новых производств и выпуска новых видов продукции
Уровень 4	Составляются квартальные и годовые планы, а также отдельно бизнес-планы развития новых производств и выпуска новых видов продукции в режиме внутренних проектов
Уровень 5	Существует единая система бизнес-планирования, которая опирается на планы выпуска новых продуктов

Параметр № 3. СОСТОЯНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Проектов нет, время от времени выполняются отдельные операции для поддержания квалификации сотрудников
Уровень 2	Выполняются разовые проекты по заданию руководства фирмы, но не существует планирования проектов
Уровень 3	Существует план НИОКР, но нет приоритетов выполнения отдельных проектов
Уровень 4	Существует детальный план НИОКР с четкими приоритетами выполнения отдельных проектов, но обязанности между сотрудниками по выполнению проектов распределены нечетко
Уровень 5	Существует детальный план НИОКР с приоритетами выполнения и распределением обязанностей между сотрудниками, предпринимаются усилия по сокращению времени проектирования

Параметр № 4. ПОДДЕРЖАНИЕ КАЧЕСТВА НИОКР

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Понятие о качестве НИОКР отсутствует, так как нет самого НИОКР
Уровень 2	Есть желание улучшить качество НИОКР, отсутствует знание новых методов исследований и проектирования
Уровень 3	Есть желание улучшить качество НИОКР и есть разрозненные знания отдельных методов исследований и проектирования, не позволяющих их реально использовать
Уровень 4	Есть желание и возможности улучшить качество НИОКР, но на уровне отдельных проектов (заданий)
Уровень 5	Есть стремление и знания по улучшению качества НИОКР во всей цепочке: идея – внедрение – результат; определяются однотипные работы по всем принятым к реализации проектам, с целью сокращения времени и издержек инновационного процесса

Параметр № 5. КООРДИНАЦИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ И СБЫТОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Координация технических подразделений и маркетинга отсутствует, перед маркетингом ставятся разовые задачи выпуска на рынок новых продуктов
Уровень 2	Существует базовая координация между техническими подразделениями и маркетингом, маркетинг информирует о желаемых спецификациях и технических характеристиках продуктов
Уровень 3	Существует определенная координация между техническими подразделениями и маркетингом, маркетинг информирует о желаемых спецификациях и предельном уровне цен на новую продукцию
Уровень 4	Существует тесная координация между НИОКР и маркетингом, но отсутствует методология эффективного выпуска на рынок новых продуктов
Уровень 5	Существует очень тесная координация между НИОКР и маркетингом, организуются постоянные прямые контакты технических специалистов с маркетологами и конечными потребителями для лучшего понимания запросов потребителей

Параметр № 6. ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	При проектировании новой технологии вообще не принимаются в расчет существующие элементы производственных и бизнес-процессов, удаление которых снижает качество в глазах потребителей
Уровень 2	Есть желание скорейшего внедрения новых производственных и бизнес-технологий, отсутствует понимание особенностей функционирования процессов
Уровень 3	Существует понимание специфических требований для скорейшего внедрения новых технологий, но отсутствуют четкие процедуры “неразрушающего” тестирования и прогнозирования последствий внедрения

Продолжение

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 4	Существует понимание специфических требований для скорейшего внедрения новых технологий, налажены процедуры наладки и тестирования, но сохраняются разногласия по поводу обязанностей тестирования прототипов и подготовки технической документации
Уровень 5	Существует полное понимание специфических требований для скорейшего внедрения новых технологий, налажены процедуры наладки и тестирования, сняты разногласия по поводу обязанностей сотрудников при внедрении нового. Одной из главных задач при реализации нововведений ставится отсутствие даже временного снижения качества готовой продукции

Параметр № 7. СТИМУЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Система стимулирования инновационной деятельности отсутствует, единственный стимул – сохранение рабочего места
Уровень 2	Предпринимаются попытки мотивации инновационной деятельности, но отсутствуют методы оценки результативности персонала и средства для стимулирования
Уровень 3	Предпринимаются попытки мотивации инновационной деятельности на основе оценки результативности проектов и степени участия в них отдельных работников, премии назначаются по окончании проекта в процентах от базовой зарплаты
Уровень 4	Существует система мотивации инновационной деятельности на основе оценки степени участия работников в проекте и коммерческих результатов проекта, премии устанавливаются пропорционально объему полученной дополнительной прибыли от реализации нововведения
Уровень 5	Существует система мотивации инновационной деятельности на основе оценки степени участия работников в проекте, коммерческих результатов проекта и укрепления общей конкурентоспособности фирмы. Помимо зарплаты и премий применяются долгосрочные формы стимулирования, связанные с условным или безусловным владением акций компании

Параметр № 8. УЧЕТ ЗАТРАТ НА ИННОВАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 1	Односторонняя связь технического развития и сбыта с финансами – их финансирование производится “по остаточному принципу” как часть накладных расходов
Уровень 2	Финансирование материальной базы технического развития и сбыта, происходит покрытие части общих затрат на переоборудование производства, отсутствует учет затрат
Уровень 3	Финансирование технического развития и сбыта является приоритетным направлением расходования средств, производится общий учет затрат на НИОКР и сбыт, но отсутствует учет затрат на отдельные проекты
Уровень 4	Финансирование НИОКР является приоритетным направлением расходования средств, ведется сквозной учет затрат по всему циклу НИОКР – освоение – сбыт продукции, производится оценка экономической эффективности основных проектов

Окончание

Уровни организации	Описание деятельности
Уровень 5	Финансирование инновационной деятельности является приоритетным направлением расходования средств, ведется сквозной учет затрат по всему циклу НИОКР – освоение – сбыт продукции, производится как оценка экономической эффективности основных проектов, так и конкурентоспособности бизнеса в целом

Средний уровень организации инновационной деятельности в конце 1990-х гг. соответствовал уровню “три”. К 2004 г. произошли определенные позитивные сдвиги в российской промышленности в целом, прежде всего в уровне бизнес-планирования и координации производственных и сбытовых подразделений (параметры № 2 и № 5), и средний уровень сдвинулся ближе к оценке “4”¹.

3.3.3. Выделение ноу-хау

Определение систем нашей фирмы, превосходящих средний уровень отрасли, является отправным пунктом для выделения ноу-хау. Мы проводим здесь “исторический анализ” и пытаемся определить, каким образом сложилось так, что наши отдельные системы превосходят средний уровень. Подобный честно проведенный “исторический анализ” приведет нас, прежде всего, к припоминанию множества “случайных удач”: мы удачно приобрели уникальное оборудование у разорившегося соседа, мы оказались на нужной встрече и завели контакты с человеком, поспособствовавшим важному контракту, мы наняли специалиста с довольно скверными рекомендациями, который оказался крайне ценным в выдвижении идей и “проталкивании” ряда проектов и т.д. и т.п.

Вслед за этим мы пытаемся определить элементы закономерности в данных случайных процессах, например:

- 1) умение раздобыть благодаря старым связям информацию об уникальном оборудовании;
- 2) умение продуктивно использовать сложных в общении и “колючих” специалистов;
- 3) умение “раскрутить” случайное знакомство до продуктивного контакта.

Эти элементы закономерности удач и представляют собой наши ноу-хау.

Важнейшим вопросом является то, в какой степени данные ноу-хау действительно принадлежат нашей фирме, т.е. в какой степени мы можем применить данные приемы и впредь. Напомним, что ноу-хау почти никогда

¹ См.: Гурков И.Б., Аврамова Е.М., Тубалов В.С. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы // Экономика и организация промышленного производства (ЭКО). 2004. № 5.

неотделимы от их носителей – людей. Таким образом, мы должны определить отношение данных людей к фирме.

В общем виде, в фирме работают четыре типа сотрудников (рис. 3.1).

Базовые сотрудники – это сотрудники, имеющую высокую степень психологической привязанности к фирме и не собирающиеся в обозримом будущем менять место работы (может быть, им просто некуда больше пойти).

Карьеристы – сотрудники, которые строят свою карьеру не столько в отдельной фирме, сколько в отрасли. Соответственно, они придерживаются минимально допустимой лояльности к своему нынешнему работодателю (чтобы заслужить хорошие отзывы), но постоянно смотрят “на сторону” в поисках более выгодных мест работы.

Две вышеуказанные категории относятся к штатным сотрудникам фирмы. Следующие категории характеризуют работников, вступающих с фирмой в отношения временного найма либо работающих по договорам подряда. Их можно разделить на “завсегдатаев” и “случайных попутчиков”.

“Завсегдатаи” – лица, регулярно, зачастую из года в год периодически выполняющие определенные виды работ. Например, функционирование многих российских школ бизнеса основано на том, что “привлеченные профессора” регулярно, из года в год читают в данных школах оговоренные заранее курсы, и при планировании учебного плана очередного набора данные профессора включаются в состав наравне со штатными преподавателями бизнес-школы.

“Случайные попутчики” – подрядчики, выполняющие разовые работы, не ожидая повторения приглашения.

Соответственно, анализируя устойчивость и воспроизводимость ноу-хау фирмы, мы должны прежде всего обращать внимание на тип сотрудников, владеющих ими. Наличие значительной доли ноу-хау в руках “карьеристов” и “случайных попутчиков” чревато стремительным разрушением корневых компетенций корпораций в самый критический момент.



Рис. 3.1. Типы работников в организации

3.3.4. Идентификация “особых отношений”

Таким же образом пытаемся определить “особые отношения”. Мы припоминаем все возможные уступки и неожиданные благодеяния, которые сделали нашей фирме за последнее время, и пытаемся определить, сможем ли обратиться к данным людям (организациям) с подобными деликатными просьбами еще раз в случае необходимости. Если подобная надежда обоснована по крайней мере на 75%, перед нами – “особые отношения” нашей фирмы.

3.3.5. Итоговый тест Прахалада – Хамела

Итоговым этапом анализа выступает применение к выделенным нами системам, ноу-хау и “особым отношениям” теста Прахалада – Хамела. По их мнению¹, чтобы удостоиться звания “корневые компетенции”, способности организации должны отвечать трем условиям:

- 1) они должны обеспечивать потенциальный доступ на разнообразные рынки (сферы деятельности);
- 2) они должны ощутимо влиять на качество конечной продукции фирмы;
- 3) их сложно симитировать конкурентам.

Если выделенные нами элементы организации бизнеса проходят все три условия, то перед нами – корневые компетенции.

3.4

Кейс 1. КОМПАНИЯ “БОМБАРДЬЕ”²

Корпорация “Бомбардье Инк.” – канадская компания со штаб-квартирой в Монреале – третий в мире производитель гражданских самолетов и одна из ведущих компаний в области транспортного машиностроения. История корпорации весьма поучительна.

Она была основана Джозефом-Арманом Бомбардье в 1942 г., и поначалу специализировалась на производстве снегоходов. Через 20 лет после основания компания была не такой уж большой (в ней работало около 700 человек, а объем продаж составлял примерно 10 млн долл.), но весьма прибыльной.

В 1964 г. основатель компании умер. Его сын принял бразды правления, но ушел из компании в 1966 г. по состоянию здоровья. Тогда генеральным директором стал зять покойного основателя, Лоран Бодуэн. Последние 40 лет (с перерывом на 1999–2004 гг.) он и занимает данную должность. Именно с ним связывают основные изменения в компании. Первое, за что он взялся,

¹ Prahalad C.K. and Hamel H. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. May–June 1990. P. 79–91.

² Использовались материалы статьи М.Э. Бахгаль, Стивена С. Коли, Рональда Эйча, И. Фармера, Хьюго Сарразина // Маккинси Куортерли. 1997. № 2. С. 4–29, а также текущая информация о компании.

было развитие производства снегоходов. К 1970 г. продажи взлетели до 200 млн долл. «Бомбардье» стала лидером в индустрии снегоходов, и перспективы казались радужными, пока не разразился энергетический кризис 1973 г. В 1972 г. в отрасли было продано 500 тыс. снегоходов; к 1974 г. их продажи упали до 250 тыс. Встал вопрос, чем бы еще заняться. В компании решили диверсифицироваться только в тот бизнес, где можно с пользой для дела применить существующие компетенции. И шанс нашелся в совершенно неожиданном месте.

Как вспоминал Лоран Бодуэн, «в 1974 году, когда Монреаль планировал закупать новые вагоны для своей системы метро, официальные лица спросили нас, не хотим ли мы поучаствовать в тендере на производство вагонов. У них была всего одна заявка, а они хотели, чтобы тендер прошел в обстановке конкурентной борьбы. Сначала мы не были заинтересованы, но потом подумали о том, что именно пытаемся достичь: разработать продукцию или выйти на рынок, который бы реагировал на события типа энергетического кризиса совсем иначе, чем наш основной вид бизнеса – производство снегоходов. Поэтому мы решили попробовать. В 1969 г. нам продали австрийскую компанию, занимавшуюся производством трамваев, и у нас имелся некоторый опыт в области трамваев, и мы уже владели требуемыми навыками в производстве, сборке, штамповке, литье.

Мы создали рабочую группу сотрудников, которых собирались увольнять из-за спада в нашем основном виде деятельности, и попросили их подготовить нашу заявку. Мы закупили технологию для производства вагонов метро на резиновых шинах у французов и в конечном счете получили контракт. Нам повезло, что мы выиграли этот первый контракт; на его основе был развит целый бизнес. По сути дела мы оказались там, где находимся сегодня, благодаря тому, что отличались практичностью, имели хороших специалистов, могли искать возможности, которые вписывались в нашу организацию, и не боялись идти на риск. Сказав это, подчеркну, что мы всегда стараемся использовать те навыки, которые развили; мы не выходим в те сферы деятельности, где не можем добавить стоимость».

Аналогичным образом возникло и авиастроительное подразделение корпорации. Опять же, по словам Лорана Бодуэна, «в 1986 г. к нам обратились с предложением приобрести «Канадэр» – производителя больших корпоративных самолетов, которого канадское правительство собиралось приватизировать. Нам предлагали это и раньше, в начале 1980-х гг., и мы сказали, что не заинтересованы, но с тех пор обстоятельства изменились. Когда я изучал бизнес, то увидел, что это не столь уж сильно отличается от того, что мы уже делали. С управленческой точки зрения процессы были теми же самыми: разработка продукции, ее выпуск и работа на высокоспециализированных рынках. Хотя аэрокосмический бизнес – иной тип рынка, мы чувствовали, что имеем навыки, чтобы управлять операциями, поэтому решили попробовать. Чтобы внедрить современные методы производства и стимулировать новые идеи, мы привели сотрудников извне, в основном из наших транспортных подразделений. Они не заменили существующий персонал: скорее их роль состояла в том, чтобы работать с инженерами и производственниками и показать им, что подходы, разработанные нами в других звеньях организации, могут быть применены к аэрокосмическому бизнесу. После того как люди поняли, что строительство самолетов сходно со строительством вагонов метро с точки зрения темпов и объема, и после того как мы применили систему, которую использовали в массовых перевозках, мы стали добиваться серьезных успехов...

В целом мы очень по-канадски подходим к поглощениям. Мы практически никогда не увольняем сотрудников. Опыт показал, что, если мы к ним хорошо относимся и даем им нужные возможности для роста, они будут продуктивными и создадут рабочие места для других. Наша история поглощений такова, что мы всегда заручались поддержкой сотрудников; они знают, что мы будем инвестировать в новую продукцию и тем самым сохранять рабочие места. Мы не гонимся за возможностями, если не полагаем, что они помогут нам укрепить наши конкурентные позиции. Мы никогда не рассматриваем кандидатов на поглощения как финансовые схемы. Мы должны быть убеждены, что компания имеет ценную продукцию, которая может быть расширена либо сама по себе, либо через некую форму интеграции с нашей собственной продукцией. Мы гордимся тем, что осуществляем тщательную работу, когда изучаем целевые компании, так, что нам не приходится полагаться на продажу другого подразделения, чтобы окупить поглощение.

Когда мы думаем о приобретении компании, то изучаем ее показатели деятельности и пытаемся понять ее потенциал роста. В обрабатывающей промышленности почти у каждой организации есть собственный метод работы. Мы не хотим его разрушать; на самом деле мы надеемся у него научиться. Но мы также должны быть уверены, что с течением времени сможем внедрить там производственную систему «Бомбардье»».

В начале 1990-х гг. в корпорации «Бомбардье» помимо производственных подразделений появились финансовая и сервисная группы. Если сервисная группа занималась в основном обслуживанием собственной продукции, то финансовая группа быстро вышла в несвязанные сферы деятельности, включая финансирование лизинга производственного оборудования и ипотечное кредитование.

В 1998 г. было создано корпоративное подразделение «Бомбардье Интернешнл» для поиска и реализации возможностей развития за пределами традиционных регионов – Северной Америки и Западной Европы. Так, в конце 1998 г. «Бомбардье» и *Power Corporation of Canada* создали совместное предприятие с китайской фирмой для производства вагонов и локомотивов в Китае.

1 февраля 1999 г. Лоран Бодуэн покинул должность генерального директора «Бомбардье Инк.», сохранив за собой должность председателя Совета директоров. Роберт Браун занял пост генерального директора. Под руководством Р. Брауна «Бомбардье» произвела крупнейшую покупку в своей истории – в августе 2000 г. было подписано соглашение между «Бомбардье» и «ДаймлерКрайслер АГ» о приобретении у «ДаймлерКрайслер» дочерней компании «Рэйл Системз ГмбХ» (*Adtranz*). На момент продажи «Адтранц» имела 22 тыс. сотрудников, производственные мощности в 19 странах. Ее объем продаж составил в 1999 г. 3,4 млрд долл. Сделка была завершена в мае 2001 г.

Одновременно «Бомбардье» продолжала активные покупки в двух других своих традиционных сегментах – авиации и рекреационных продуктах. При этом в сфере авиации «Бомбардье» отступила от политики приобретения производственных мощностей в пользу более широкой диверсификации. Так, были приобретены городской аэропорт Бэлфаста и компания *Skyjet.com*, специализировавшаяся на резервировании авиабилетов через Интернет.

В конце 2001 г. мировая авиационная промышленность вошла в ступор, продажи и заказы на производимую «Бомбардье» авиационную технику упали. В конце 2002 г. Роберт Браун покинул пост генерального директора «Бомбардье Инк». Его преемник Поль Теллье выдвинул в апреле 2003 г. комплексный план реструктуризации корпорации. Согласно данному плану предполагалось

лось продать группу рекреационных продуктов – бизнес, с которого началась история корпорации “Бомбардье”, подразделение оборонных услуг, а также аэропорт Бэлфаста.

Группа рекреационных продуктов была приобретена консорциумом, составленным из членов семьи “Бомбардье” при участии канадских институциональных инвесторов. Подразделение оборонных услуг было продано дочернему предприятию американской корпорации *L-3 Communications Corporation*. Аэропорт Бэлфаста был продан испанской компании *Ferrovial*.

В результате в течение 2003 г. были получены 2,5 млрд долл., которые пошли на укрепление финансового положения корпорации “Бомбардье”.

Одновременно происходило укрепление транспортного направления деятельности. В апреле 2003 г. “Бомбардье” получила самый крупный в своей истории контракт – на 7,9 млрд долл. на поставку подвижного состава, оборудования сигнализации, а также на руководство проектом модернизации Лондонского метро.

Несмотря на успешное выполнение программы реструктуризации, под давлением акционеров Поль Теллье в конце 2004 г. покинул пост генерального директора корпорации “Бомбардье Инк”. Лоран Бодуэн вернулся к обязанностям генерального директора. Реально корпорацией управляет триумвират в составе Лорана Бодуэна, Пьера Бодуэна, руководителя подразделения *Bombardier Aerospace* и исполнительного директора “Бомбардье Инк.”, а также Андрэ Новарри – руководитель подразделения *Bombardier Transportation*. Кроме того, в Совете директоров представлены члены семьи основателя – Пьер Бомбардье (вице-председатель Совета директоров с 1978 г.) и Жаннин Бодуэн – президент и управляющий Фонда им. Армана Бодуэна.

Под воздействием вернувшегося к руководству Лорана Бодуэна корпорация “Бомбардье” завершила концентрацию активов в двух сферах – в авиации и на железнодорожном транспорте. В мае 2005 г. подразделение “Бомбардье Капитал” было продано *GE Capital*. В результате по состоянию на 31 января 2006 г. в компании работали 55 800 человек, из них 28 600 – в группе транспорта, 26 800 – в группе авиатехники и 400 человек – во вспомогательных подразделениях и в штаб-квартире.

Вопросы по кейсу 1

1. Охарактеризуйте основные ноу-хау корпорации “Бомбардье”.
2. Какие общие системы существовали в корпорации “Бомбардье”?
3. С кем и как поддерживались “ключевые отношения” корпорацией “Бомбардье”?
4. Как изменились корневые компетенции “Бомбардье” в начале XXI в.?
5. Какой тип корпорации относительно сочетания способностей по созданию и по извлечению стоимости продемонстрировала “Бомбардье” на отдельных этапах своего развития?

Кейс 2. “АВТОТОР” – БОРЬБА ЗА ЖИВУЧЕСТЬ В БУРНЫХ ВОЛНАХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ¹

В 2005 г. объем продаж зарубежных марок автомобилей (в денежном выражении) впервые сравнился с объемом продаж машин отечественных марок. Впрочем, понятие “отечественная марка” становится все более неопределенным. “Форд” успешно производит автомобили в Ленинградской области, а “Рено” – в Москве, “Фольксваген” строит завод в Калужской области... К этому надо прибавить иные компании, занимающиеся сборкой автомобилей.

Пионером российского производства машин зарубежных марок считается калининградская компания “Автотор”. В 1996 г. на арендованных площадях кораблестроительного завода “Янтарь” она собрала первую отечественную иномарку – *Kia*. В свое время именно калининградский сборщик вывел на российский рынок корейский брэнд *Kia*. Когда на “Автоторе” был собран первый автомобиль этой марки, о ней практически никто не знал. А теперь *Kia* заняла достойное место на российском рынке: за первые пять месяцев 2006 г., по данным *Kia Motors*, было продано 22,5 тыс. этих автомобилей.

Сейчас “Автотор” собирает *BMW, Kia, Chevrolet, Chery, Hummer*. За 2005 г. с конвейеров компании сошло 16,5 тыс. автомобилей. У компании две производственные площадки – бывший судоремонтный завод “Янтарь”, где сейчас собирают автомобили *BMW*, и переоборудованный оборонный завод “Буммаш”, где расположены цеха для сборки *Kia, Chevrolet, Hummer* и *Chery*. Штат “Автотора” насчитывает около 1,5 тыс. сотрудников.

В отношениях с *BMW* компании удалось добиться значительного успеха. Машины марки *BMW* собирают только из оригинальных деталей, исключительно на сертифицированном оборудовании. За всем скрупулезно наблюдает немецкий менеджер по качеству. Компания уже четыре раза получила “Кубок качества *BMW*”, который ежегодно оспаривают 26 предприятий, где собирают машины этой марки.

Сейчас “Автотор” затевает главный автомобильный проект за всю историю своего существования. Калининградский автосборщик занялся производством китайских машин, получив в конце прошлого года контракт китайской *Chery*. Если сотрудничество с *Chery* сложится удачно, автомобильное производство компании станет самым многопрофильным в стране. “Автотор” будет выпускать машины всех классов – от микроавтомобиля *Chery QQ* до джипа *Hummer*, напоминающего габаритами грузовик. В Калининграде уже налажена линия, на которой “Автотор” собирает три модели *Chery* – *Tiggo, Amulet* и *A-21* (копия *Volkswagen Passat* предыдущего поколения). В этом году компания соберет 15 тыс. этих автомобилей.

Теперь “Автотор” и *Chery* завершают переговоры о строительстве в Калининграде полноценного автозавода, который займется не только сборкой, но и сваркой и окраской кузовов. В новое производство китайцы готовы инвестировать 150 млн долл., тогда “Автотор” сможет собирать до 150 тыс. машин

¹ Используются материалы статьи: Куликов П. Балтийский разнорабочий // Секрет фирмы. 2006. № 23 (158). 19 июня.

² Производство “Форда” под маркой ГАЗ-А, “Опеля-кадет” под маркой “Москвич-401”, “Фиат-500” под маркой ЗАЗ-966 “Запорожец” и “Фиат-124” в виде ВАЗ-2101 было организовано в совершенно иных условиях хозяйствования.

в год. Объем собственных инвестиций в проект калининградский сборщик не раскрывает.

Ничего плохого в сборке машин, тем более китайских, нет. Некоторые обозреватели предсказывают, что автомобилестроение пойдет по пути компьютерной индустрии – несколько известных автомобилестроителей будут владеть технологией и брэндами, тогда как производство и дистрибуция будут по контрактам передаваться изготовителям запчастей или компаниям общего машиностроения. Это уже происходит с некоторыми автомобилями, производящимися малыми партиями, такими, как *Porsche Boxster*. Что касается китайских производителей, то уже в 2004 г. Китай вышел на третье место в мире по производству автомобилей. Более того, мировая автомобильная индустрия в настоящее время готовится к массовой моторизации Китая и Индии. Чтобы удовлетворить спрос на машины в этих странах, в ближайшие 20 лет необходимо будет практически удвоить мировые автомобилестроительные мощности. Это означает строительство 180 новых заводов по 300 тыс. машин каждый.

Помимо автомобильного направления, по данным журнала “Секрет фирмы”, компания планирует начать сборку бытовой техники, производить крахмал, пытается наладить сельскохозяйственное производство. Этим поискам немало способствует режим особой экономической зоны, установленный для Калининградской области Указом Президента РФ в 1996 г. Согласно энциклопедии *Wikipedia*, “свободная экономическая зона – система облегченного налогового и трудового законодательства для определенной территории, создающаяся с основной целью увеличить доходы от экспорта в бедных развивающихся странах”. В 2002 г. в мире существовало более 3 тыс. свободных экономических зон, расположенных в 116 странах. Более 43 млн человек там работали на предприятиях, занятых в производстве текстильной продукции, обуви, игрушек и бытовой техники¹.

В отношении Калининградской области создание свободной экономической зоны преследовало несколько иные цели – компенсировать оторванность Калининградской области от остальной России. В особой экономической зоне импортеры получили возможность ввозить товары, не уплачивая таможенных пошлин (5–35% стоимости) и НДС (18%). Налог взимался, если товар шел дальше по территории России. Но при этом от пошлин были освобождены товары, стоимость которых после переработки в Калининградской области увеличивалась на 30% и более, а для электроники – на 15%. Желающих использовать преимущества ОЭЗ оказалось предостаточно. В 2005 г. в Калининградской области произвели около 50% российских телевизоров и 70% пылесосов.

Счетная палата РФ неоднократно пыталась обозначить потери, которые несет государственная казна от недобора налогов в особой экономической зоне. В результате (хотя режим особой экономической зоны подтвержден) Министерство экономического развития и торговли РФ официально объявило о постепенном снятии льгот для автосборочных производств.

Руководство “Автотора”, состоящее из отставных военно-морских офицеров высокого ранга, считает, что диверсификация – залог успешного бизнеса: “Компания должна быть похожей на корабль. Если один трюм затопит, можно задраить люки и судно будет держаться за счет других отсеков”.

¹ См. http://en.wikipedia.org/wiki/Export_processing_zone

Действительно, корпорация напоминает танкодесантный корабль. Собственно “Автотор” – это две компании: “Автотор-холдинг” и “Автотор-групп”. Первая разрабатывает и запускает новые направления, а когда они становятся реальным бизнесом, передает в управление второй. В состав “Автотор-групп” входит уже 34 самостоятельные “дочки”. Когда “Автотор-холдинг” разрабатывает и запускает новый проект по сборке, в “Автотор-групп” появляется очередное подразделение.

Вопросы по кейсу 2

1. Как бы вы могли охарактеризовать корневые компетенции корпорации “Автотор”?
2. Сможет ли, по вашему мнению, выжить компания при снятии льгот на авто-сборку?
3. Какие меры по развитию компетенций вы могли бы предложить компании для оптимистичного сценария (сохранение существующих льгот) и пессимистичного сценария (снятие льгот)?

3.5

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

1. Лучшая из имеющихся в настоящее время на рынке книг об анализе основных систем организации – работа П. Дженстера и Д. Хасси “Анализ сильных и слабых сторон компании” (М.: Вильямс, 2003). В данной книге в форме простых и наглядных тестов дается попытка определить уровень практически всех систем организации.

2. Аналогичная книга, построенная на российском материале (Пособие по консультированию промышленных организаций стран Восточной Европы. М., 1997), в значительной мере устарела, но содержит интересный материал и удобные формы по диагностике систем кадрового менеджмента, финансового учета и логистики и дополняет первую книгу. Указанные книги могут служить и в качестве отправных точек в поиске “нетехнологических ноу-хау”.

3. Надежных пособий на русском языке по анализу “ключевых отношений” организации мне найти не удалось.

“ШИРИНА” ОПЕРАЦИЙ КОРПОРАЦИИ – ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА

4.1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В какие бизнесы и в какие отрасли должна быть вовлечена корпорация? В какие сферы деятельности стоит входить, а от каких следует воздерживаться? Как построить распределение ресурсов между бизнесами корпорации, чтобы устранить в кратчайшие сроки все возникающие “критические несоответствия”? Подобными вопросами вынуждены повседневно заниматься менеджеры любой корпорации. Подчеркнем, что здесь идет речь об активах, к которым корпорация вынуждена прикладывать свои “родительские способности”, т.е. участвовать в процессах создания стоимости. Именно этим “портфель бизнесов” корпорации отличается от “портфеля финансовых вложений”, которые могут производиться в любые финансовые инструменты (акции, облигации и т.д.) и для которых размах портфеля ограничивается лишь расходами на выполнение рыночных трансакций с данными активами.

4.2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОСТУПНЫХ ДЛЯ КОРПОРАЦИИ РЫНКОВ

Строго говоря, корпорация может работать на всех рынках, на которых она способна преодолеть **барьеры входа – специфические действия, необходимые для начала операций на конкретном рынке**¹. Под барьерами входа обычно понимаются:

¹ В экономике принято обозначать под термином “барьеры входа” лишь денежную составляющую, т.е. финансовые издержки совершения подобных акций. В действительности время, затрачиваемое сотрудниками фирмы на выбивание необходимых лицензий, общение с мало-приятными личностями “регуляторов рынка” (государственными чиновниками или местными мафиози) может не иметь существенной денежной оценки, но представлять серьезные издержки для фирмы. В барьеры входа на зарубежные рынки должны включаться и сложности межкультурного взаимодействия и адаптации к иной национальной культуре ведения бизнеса.

- 1) получение необходимых лицензий и разрешений;
- 2) объем необходимых закупок оборудования, материалов для постановки операций;
- 3) наем соответствующей рабочей силы.

Помимо барьеров входа каждый рынок, а зачастую и сегмент рынка характеризуется таким понятием, как **ключевые компетенции — навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы на данном рынке**¹. Состав данных компетенций специфичен для каждого сегмента. Например, если мы рассмотрим сегмент сферы общественного питания в Москве — так называемый фаст-фуд, представленный сетями “Макдоналдс”, “Ростик’с”, “Русское бистро” и иными, то ключевыми компетенциями данного сегмента рынка окажутся:

1. Выбор местоположения (непосредственно около станций метро или на основных транспортных магистралях).
2. Концепция комплекса блюд, отвечающая вкусам нескольких категорий потребителей (чтобы увеличить общую посещаемость и постараться создать равномерную загрузку в течение всего дня).
3. Надежная сырьевая база (обеспечивающая стабильное качество блюд).
4. Продуманная система привлечения и управления персоналом (обеспечивающая ровный, доброжелательный и быстрый сервис).

Отметим, что ключевые компетенции являются именно необходимыми условиями функционирования — они не гарантируют автоматического успеха фирме, но гарантируют то, что продукция фирмы попадет в диапазон приемлемого качества, т.е. возникнет возможность устойчивого нахождения фирмы на данном сегменте.

Очевидно, что для того, чтобы реализовывать свои “родительские обязанности” по отношению к бизнесу, т.е. увеличивать стоимость входящего бизнеса, корпорация должна обладать хотя бы частью навыков, умений и связей, необходимых для данного рынка. Это и означает, что корневые компетенции корпорации должны хотя бы частично пересекаться с ключевыми компетенциями сегментов рынка. Таким образом, мы получаем понятие *стратегической совместимости корпорации и конкретного бизнеса, которая определяется тем, насколько имеющиеся у корпорации корневые компетенции совпадают с ключевыми компетенциями данного рынка*.

Итак, определение доступных для корпораций рынков может быть проведено в два этапа. На **первом этапе** определяются все рынки, чьи барьеры

¹ В маркетинговой литературе вместо термина “ключевые компетенции” часто употребляется термин “ключевые факторы успеха” (key success factors). Как правило, ключевые факторы успеха определяются на основе анализа опыта наиболее успешных компаний и означают факторы, приведшие к особому успеху нескольких фирм. Как всякий прошлый успех, его крайне сложно полностью воспроизвести. Во-первых, в успехе всегда есть фактор случайности. Во-вторых, могли измениться специфические условия, приведшие к успеху. В-третьих, само выявление “ключевых факторов успеха” и их известность участникам рынка означают, что повторение данных действий становится общим правилом, и, таким образом, не может больше приводить к значительной конкурентной выгоде.

входа не являются непреодолимыми для корпорации по финансовым, временным, этическим и прочим соображениям. На *втором этапе* данные рынки ранжируются по степени совпадения их ключевых компетенций с корневыми компетенциями корпорации. Рынки, не имеющие совпадений, должны исключаться из дальнейшего анализа.

Информация к размышлению 1. НЕУЖЕЛИ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВЫШЛА ИЗ МОДЫ?¹

Недавно проведенное исследование показало значительное сокращение числа диверсифицированных компаний среди крупнейших игроков основных мировых отраслей. Для анализа были отобраны 17 отраслей – авиатехника, автомобили, строительные материалы, химические продукты, компьютеры и офисное оборудование, программное обеспечение, электроника, пищевая промышленность, сталелитейная промышленность, машиностроение, цветная металлургия, бумажная и лесная промышленность, нефтяная и нефтехимическая промышленность, фармацевтика, издательское дело, текстильное производство, производство шин. В каждой отрасли была проанализирована деятельность 12 крупнейших мировых компаний. Среди них были выделены диверсифицированные компании (определенные как компании с долей продаж более 20% вне основной отрасли) и фокусированные компании (компании с долей продаж внутри отрасли более 95%).

Результаты исследования представлены в табл. 4.1–4.2.

Что касается конгломератов (корпораций с пропорцией непрофильных активов более 40%), то они практически исчезли с мировой сцены. Если в

Таблица 4.1

ДОЛИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ И ФОКУСИРОВАННЫХ КОРПОРАЦИЙ СРЕДИ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА (15 отраслей, 12 ведущих компаний)

Диверсифицированные (%)			Фокусированные (шт.)		
1980 г.	1990 г.	2000 г.	1980 г.	1990 г.	2000 г.
71	60	35	72	82	122

Таблица 4.2

ДОЛЯ ФОКУСИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ СРЕДИ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СТРАНЫ НАХОЖДЕНИЯ ШТАБ-КВАРТИРЫ (%)

Страна (регион)	Годы		
	1980	1990	2000
США	47	70	85
Западная Европа	37	40	67
Япония	32	35	39

¹ *Franko L. G.* The Death of Diversification? The Focusing of the World’s Industrial Firms, 1980–2000 // *Business Horizons*. 47/7. July-August 2004. P. 41–50.

1980 г. среди 200 крупнейших мировых корпораций насчитывалось 34 конгломерата, то в 2000 г. – только 10.

Первыми на путь концентрации деятельности вступили американские корпорации. На протяжении 1980-х гг. распались и были приобретены по частям такие крупнейшие конгломераты, как ITT, RCA, “Sperry”, CDC, “Greyhound”, “Goodrich”, “Uniroyal”. Максимальная концентрация деятельности и избавление от непрофильных активов происходили в авиационной, компьютерной и электронной промышленности, а также в пищевой промышленности и фармацевтике.

Западноевропейские корпорации вступили на путь концентрации своей деятельности в 1990-е гг. Помимо концентрации активов в отдельных отраслях, фактически распались нефокусированные конгломераты, такие как BTR и “Hanson”.

Японские компании представляют особый случай. В структуре японской экономики проходит видимое различие между “восходящими” и “закатывающимися” отраслями. Несмотря на проблемы японской экономики, лидеры в электронике и автомобильной промышленности (“Canon”, “Fujitsu”, “Ricoh”, “Toyota” и “Honda”) увеличили свою долю на мировом рынке, соблюдая строгое фокусирование. При этом происходила международная экспансия данных корпораций путем создания производственной базы за рубежом – в Восточной Азии и в США. С другой стороны, японские фирмы, базировавшиеся в таких “закатывающихся” отраслях, как сталелитейная промышленность или текстиль, не смогли серьезно расширить свою производственную базу за счет зарубежных активов, и были вынуждены развивать свою деятельность в новых отраслях национальной экономики.

Проведенное исследование также подтвердило, что фокусированные компании отличаются большей “живучестью”, чем диверсифицированные. Так, в 1980-е гг. 27% диверсифицированных корпораций среди ведущих мировых корпораций покинули лист из-за поглощения иными корпорациями или падения продаж. В то же время подобная судьба постигла лишь 8% среди аналогичных фокусированных компаний. В 1990-е гг. данная тенденция была продолжена – между 1990 и 2000 гг. список ведущих покинули 19% диверсифицированных и 8% фокусированных корпораций. Среди наиболее наглядных примеров приводится ситуация в электронике, где “Motorola” и “Lucent” увеличили свою долю на мировых рынках за счет европейских конгломератов “Electrolux”, ABB, “Alcatel” и “Philips”.

Негативное влияние чрезмерной диверсификации стало настолько известным, что был придуман специальный термин – “di-worsification” (дословно – ухудшение положения), описывающий потерю стоимости и ухудшение положения корпорации, следующее за периодом активных несвязанных поглощений¹.

Относятся ли подобные рассуждения к российским корпорациям, если ведущей корневой компетенцией многих корпораций в России остаются “особые отношения”? По нашему мнению – безусловно. Негативный эффект несвязанной диверсификации стал известен не только менеджерам, но и акционерам. В конце 1990-х гг. и особенно в начале XXI в. все бль-

¹ Lynch P. One Up On Wall Street. New York, NY: Penguin Books, 1990.

шую долю и вес среди американских акционеров стали занимать институциональные инвесторы, в том числе пенсионные фонды. Уже в 1997 г. они контролировали почти 60% среди 1000 крупнейших американских корпораций. В результате, американские капиталовложения за рубежом стали все чаще подвергаться тесту на “диверсификацию” с соответствующими негативными последствиями для менеджмента корпораций, производящих подобные вложения. В начале XXI в. это стало влиять и на компании из других стран. Размещение на американской фондовой бирже Американских депозитарных расписок (ADR) автоматически переводит зарубежную компанию (в том числе и российскую) под стандарты американских институциональных инвесторов, в том числе и в отношении уровня диверсификации деятельности. Добиваясь доступа к иностранному капиталу и технологиям производства и управления, российские компании постепенно начинают соответствовать международным стандартам определения доступных сфер деятельности.

Пример 1. ЭВОЛЮЦИЯ РОССИЙСКОГО КОНГЛОМЕРАТА – АФК “СИСТЕМА”

АФК “Система” была создана в 1993 г. аналогично многим подобным диверсифицированным российским структурам по принципу “я его слепила из того, что было”. Однако с самого начала три черты отличали АФК “Система” от иных российских конгломератов – внимание к высокотехнологичным секторам экономики, ориентация на передовые технологии корпоративного менеджмента и стремление войти в мировую лигу крупных корпораций.

Уже в середине 1990-х гг. в состав АФК “Система” входили такие ведущие в своей отрасли корпорации, как МТС (телекоммуникации), концерн “Научный центр” (микроэлектроника), РОСНО (страхование), “Система-ГАЛС” (недвижимость). Кроме них в составе корпорации оказались банк МБРР, “Детский мир”, компания “Интурист”, “Литературная газета”, ряд компаний биотехнологии и др. Отвечая базовой стратегии корпорации – ориентации на передовые технологии менеджмента, АФК “Система” смогла создать стратегические партнерства для своих основных бизнесов. Партнером МТС стал *Deutsche Telekom*, стратегическим партнером компании РОСНО – крупнейшая страховая компания *Allianz AG*, партнером в сфере электроники – корпорация “Сименс”. Даже в сфере туризма было установлено стратегическое партнерство “Интуриста” с компанией *Assor*.

В конце 1990-х – начале 2000-х гг. “локомотивом” развития корпорации стали телекоммуникации. Одновременно АФК “Система” постепенно избавлялась от “непрофильных” активов, включая систему заправочных станций (“Кедр-М”) – лакомый кусок в традиционном российском понимании.

В результате к концу 2003 г. АФК “Система” вышла из категории “диверсифицированная корпорация” (с объемом продаж вне базовой отрасли свыше 20%), хотя и не претендует в обозримом будущем становиться “фокусированной корпорацией”.

АФК “Система” последовательно выводила на международные торговые площадки одно дочернее подразделение за другим. Вслед за МТС последовала РОСНО. Наконец, в феврале 2005 г. АФК “Система” провела IPO (Initial Public Offering) в форме “глобальных депозитарных расписок” (GDR) на об-

щую сумму 1,35 млрд долл. С учетом того что в данной форме предполагалось продать 16,5% всего акционерного капитала АФК "Система", ее общая капитализация составила 9 млрд долл.

В 2003–2006 гг. АФК "Система" осуществила стремительное наращивание объемов активов. Если в середине 2003 г. ее суммарные активы составляли 5,5 млрд долл., то концу 2006 г. они достигли 18,5 млрд долл. Одновременно были предприняты усилия по поддержанию темпов роста продаж. Поскольку мобильная связь в России вошла к 2005 г. в стадию зрелости, особое внимание уделялось новым проектам в иных секторах телекоммуникаций, а также в микроэлектронике и недвижимости (см. табл. 4.3).

Таблица 4.3

ОСНОВНЫЕ СЕКТОРА АФК "СИСТЕМА" К III КВАРТАЛУ 2006 г.

Сектор	Объем продаж за 9 месяцев 2006 г., млн долл.	Прирост продаж по отношению к соответствующему периоду 2005 г., %
Телекоммуникации	5379	25
Микроэлектроника	1045	60
Страхование	444	39
Розничная торговля	200	94
Недвижимость	161	353
Банковское дело	144	86
Массовые коммуникации	66	16

Источник: www.sistema.com

В IV квартале 2006 г. АФК "Система" осуществила ряд действий, свидетельствующих о достижении зрелости корпорации с точки зрения современных методов корпоративного менеджмента. В октябре была проведена повторная покупка собственных акций. Около 2% акций были приобретены за 239 млн долл. для обеспечения опционов для высших менеджеров корпорации. В ноябре 2006 г. дочерняя компания АФК "Система" – "Система-Галс" – разместила свои акции на Лондонской фондовой бирже на 432 млн долл. Наконец, в декабре 2006 г. она провела сделку по доведению своего пакета в "Связьинвесте" до уровня 25% плюс одна акция. Более половины суммы для данной сделки (675 млн долл.) были получены в качестве кредита от одного из крупнейших европейских банков – *ABN-AMRO*, при этом условия кредита – *LIBOR* плюс 1,2% – означают крайне высокий уровень надежности корпоративных заимствований АФК "Система".

4.3

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА

Проведенный анализ “преодолимых барьеров входа” и “допустимых ключевых компетенций” все-таки оставляет корпорацию с крайне длинным списком доступных сфер деятельности¹. Необходимо ранжировать данные направления и выделить сферы, представляющие несомненный интерес.

Следует подчеркнуть, что не существует единой формулы определения привлекательности сфер деятельности корпорации. В каждом конкретном случае привлекательность отрасли или рынка зависит от специфических интересов менеджмента компании и от ощущаемых ключевыми стейкхолдерами “критических несоответствий”.

Если акционеров *интересует текущая рентабельность операций*, то необходимо передвигаться в сферы, отличающиеся наивысшей рентабельностью продаж. Это могут быть географические рынки, на которых продажи данных товаров только начинаются, либо рынки, на которых возможны хотя бы частичная монополизация продаж и, соответственно, извлечение монопольной прибыли.

Если акционеров интересуют *долгосрочные финансовые потоки*, то необходимо искать отрасли и рынки с максимальным потенциалом роста. Заранее предсказать, что рынок получит быстрое развитие, со стопроцентной вероятностью невозможно. Тем не менее следует указать некоторые условия для высокой вероятности быстрого роста подобных рынков:

- 1) данные рынки не должны иметь “естественных” рамок, связанных с узостью сырьевой базы или с ограниченностью доступных транспортных каналов;
- 2) рынок должен находиться на стадии, в которой совершается переход от “ранних пользователей” к массовому потреблению. Подобная ситуация возможна в большинстве случаев при соблюдении третьего условия (см. ниже);
- 3) в отрасли сложился стандарт (или ограниченное количество конкурирующих стандартов) качества предоставления товаров и услуг;
- 4) сами предоставляемые товары (услуги) должны отвечать базовым потребностям людей либо организаций;
- 5) технология производства товаров (предоставления услуг) должна иметь возможности модификации для удовлетворения специфических интересов отдельных категорий потребителей;
- 6) технология производства должна иметь возможность реализовать “экономии от масштаба” (снижение удельных издержек при увеличении объема производства), а также снижение издержек при росте кумулятивного объема производства (“эффект кривой обучаемости”) на протяжении достаточно длительных периодов времени.

¹ Размер корпорации здесь часто не имеет значения, недаром в России получило распространение понятие “малая многопрофильная корпорация”.

Примером подобных рынков был рынок персональных компьютеров в начале 1990-х гг. или рынок услуг мобильной связи в конце 1990-х гг.

В обоих случаях (повышение текущей рентабельности и повышение будущих финансовых потоков) большое значение имеет **емкость рынка**.

Емкость рынка определяется, во-первых, относительным размером рынка. **Относительный размер рынка** является соотношением общего размера рынка и размера оптимальных производственных и сбытовых операций. Чем меньше объем оптимального размера производства, тем более емким по отношению к возможному количеству фирм выступает данный рынок. Например, в городе с миллионным населением не может быть только одного хлебозавода. Соответственно, рынок хлебобулочных изделий достаточно велик для существования нескольких фирм по производству хлеба. Вторым параметром емкости рынка выступает **дифференциация продукта**. Чем больше настоящих или мнимых различий можно найти в товаре, тем более емким является рынок. Так, на рынке парфюмерии сосуществуют сотни марок и тысячи видов духов, отличающихся ароматом. Вместе с тем существуют рынки, на которых продукт абсолютно стандартизован (например, рынок природного газа), и значение торговой марки на таком рынке ничтожно¹.

Если “критические несоответствия” исходят от властей, недовольных высокими социальными издержками от деятельности корпорации, то параметры привлекательности рынка и отрасли могут быть совсем иными. Здесь нам придется говорить об **экологичности производства**, т.е. уменьшении нагрузки на окружающую среду и о **социальной приемлемости продукции**. Например, диверсификация крупнейших американских табачных корпораций в развивающиеся страны и покупка пищевых предприятий связаны именно с данными факторами ограничения развития корневого бизнеса в “стране происхождения” корпорации.

В отсутствие серьезного давления акционеров и властей важными мотивами руководства корпорации могут стать “слава” и “любопытство”. Когда превалирует мотив “слава”, высокую привлекательность приобретают так называемые **модные** или **престижные** отрасли, прежде всего отрасли высоких технологий. Когда превалирует мотив “любопытство”, особенно технологическое, привлекательными становятся как раз самые **непрестижные отрасли** с устаревшими базовыми технологиями, предоставляющие максимальный простор для экспериментаторства. Так произошло, например, с вывозом и переработкой бытовых отходов. Во многих странах данная отрасль была приватизирована еще в 1970–1980-х гг. и быстро оказалась захвачена местной мафией ввиду ее высокой доходности и широких возможностей для монополизации. Крупные корпорации чурались подобной сферы, пока не убедились, что новые технологии переработки

¹ Особую разновидность представляют рынки, на которых присутствуют так называемые марки-убийцы – названия марок, почти слившиеся с обозначением класса продуктов. Пример подобных марок – “аспирин” или “ксерокс”. В России в 1990-е гг. идет процесс постепенного ослабления подобных советских марок-убийц. Например, пиво “Жигулевское” перестало быть синонимом “просто пива”.

отходов могут превратить отрасль не только в доходный, но и престижный бизнес.

Наконец, если у менеджмента превалирует мотив “покой”, то ему следует придерживаться стратегии сохранения нескольких ниш на непрестижных и, на первый взгляд, низкорентабельных рынках, на которых отсутствуют и не “проглядываются” заменители. Подобные ниши не привлекают внимание конкурентов, но могут стать способом сохранить на долгие времена весьма устойчивый бизнес. К слову, именно в подобных нишах и концентрируются в Западной Европе и в Японии немногочисленные особо долговечные фирмы, перешагнувшие свой 500-летний или даже 1000-летний юбилей.

Итак, мы можем свести воедино все вышеперечисленные частные параметры привлекательности рынка или отрасли:

1. Доходность текущих операций.
2. Потенциал роста.
3. Емкость рынка.
4. Экологичность производства.
5. Социальная приемлемость продукции.
6. Модность отрасли.
7. Престижность отрасли.

4.4

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО РИСКА ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Привлекательность рынка является уникальным набором переменных для каждой корпорации, но доходность текущих операций и потенциал роста отдельных рынков обычно достаточно очевидны. Соответственно, подобные рынки привлекают одновременно большое количество конкурентов. При этом, чем меньше стратегическая совместимость бизнеса и корпорации (чем меньше совпадение ключевых компетенций рынка и корневых компетенций корпорации), тем меньше надежда на то, что корпорация успеет опередить своих конкурентов и занять устойчивое положение на рынке.

Данное положение можно представить в следующей схеме (рис. 4.1).

Проведя подобное сопоставление стратегической совместимости и привлекательности рынка, мы, прежде всего, можем четко выделить **бесперспективные направления**, в которые не стоит и соваться. Если же подобные бизнесы оказались в составе корпорации, то они выступают в качестве первых кандидатов на продажу.

Корневые бизнесы, характеризующиеся высокой стратегической совместимостью и высокой привлекательностью, представляют естественную зону максимальных вложений, причем не только финансовых. Именно данные зоны бизнеса должны (в идеале) быть предметом основного внимания высшего руководства корпорации.



Рис. 4.1. Привлекательность рынка и уровень совпадения с корневыми компетенциями

Периферийные бизнесы, оказавшиеся в зоне низкой привлекательности, но высокой стратегической совместимости, представляют собой более сложный случай. С одной стороны, их перспективы развития проблематичны. В то же время они являются своеобразным “балластом”, придающим устойчивость всей корпорации. Действительно, высокий уровень стратегической совместимости означает, что в рутинном руководстве данным бизнесом не возникает особых проблем и, более того, управление данным бизнесом требует минимальных расходов самого ценного ресурса корпорации – времени и внимания ее высшего руководства¹.

Иллюзорные возможности – наиболее проблемная зона развития корпорации. С одной стороны, она представляет собой зону максимального риска. С другой стороны, никакие заклинания не смогут отвратить высший менеджмент корпорации от подобных амбициозных проектов. Мы можем лишь посоветовать включать данные бизнесы в планы развития корпорации только в тех условиях, когда развитие корневых бизнесов и вывод “бесперспективных” подразделений недостаточны для закрытия “критических несоответствий”.

¹ См.: Гурков И.Б. Самый драгоценный ресурс фирмы. Распределение рабочего времени руководителей российских предприятий // Экономика и организация промышленного производства. 2002. № 6.

Пример 2. ПОСТРОЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ БИЗНЕСОВ КОРПОРАЦИИ «ДОУ КЕМИКАЛЗ»¹

«В 1990-е гг. «Доу» пытался стать компанией с устойчивым ростом – целью, потребовавшая трансформации практически всех аспектов деятельности компании. С 1993 по 1999 г. мы фокусировались на четырех элементах нашей стратегии:

- повышение производительности;
- реструктуризация нашего портфеля бизнесов в сторону бизнесов с более высоким ростом и меньше подверженных цикличности спроса;
- создание духа хозяина среди работников корпорации;
- повышение доходов от новых продуктов, новых рынков и поглощений иных компаний.

Мы продвинулись в этом дальше наших самых смелых ожиданий», – так Вильям Ставропулос, президент и генеральный директор «Доу Кемикалз Компани», сформулировал итоги развития корпорации за 1990-е гг.

В 1999 г. продажи «Доу Кемикалз» составили 19 млрд долл., корпорация имела более 39 тыс. сотрудников и участвовала в 14 глобальных бизнесах на основе 123 заводов, расположенных в 32 странах. «Доу» разрабатывала и производила широкий ассортимент продукции, продававшейся в 162 странах. Основанная в 1897 г. Гербертом Доу – блестящим ученым-химиком, «Доу Кемикалз» была и оставалась прежде всего глобальной химической компанией, производившей в 1990 г. 2400 групп химических продуктов, использовавшихся в авиастроении, автомобильной промышленности, пищевом производстве, нефте- и газодобыче, строительстве и жилищно-коммунальном хозяйстве.

На протяжении 1993–1999 гг., «Доу Кемикалз» добилась прироста производительности на уровне 10% в год и достигла уровня минимальных издержек в каждой из четырех крупных группах бизнеса. Между 1993 и 1999 гг. «Доу Кемикалз» продала около 40% своих активов и переместила средства в новые бизнесы, являвшиеся мировыми лидерами или имевшие потенциал вернуться в мировые лидеры. В 1999 г. эти новые бизнесы, приобретенные или «выращенные внутри корпорации», приносили около 60% всех доходов «Доу Кемикалз».

Создание системы устойчивого роста потребовало пересмотра основы построения корпорации и способов отбора проектов и направлений бизнеса. До 1993 г. в «Доу Кемикалз» использовалась традиционная схема распределения ресурсов, особенно инвестиционных бюджетов: все проекты, приводившие к серьезным инвестициям, сопровождалась солидным обоснованием и тщательным анализом дисконтированных потоков наличности (финансовой отдачи) от проекта. Ошибкой было то, что слишком много расчетов строилось на слишком детальных прогнозах роста объемов и слишком жестком планировании цен. Руководство фирмы игнорировало влияние свободной рыночной экономики с ее непредсказуемыми факторами на ведение бизнеса.

Философия бизнеса в «Доу Кемикалз» до 1993 г. была примерно следующей: «Принесите хороший проект, а мы уж деньги на него найдем». Эта фило-

¹ По материалам: *Boulos F. Value Based Management and the Transformation of Dow Chemicals. France: INSEAD, Fontainebleau, 2000.*

софия базировалась на специфическом распределении власти в компании. Руководители крупных подразделений, построенных по продуктовому принципу, яростно сражались за увеличение бюджета инвестиций для “своего” бизнеса. Они старались добиться максимизации производственных мощностей, а затем уже решать, где находить заказы, чтобы загрузить созданные мощности. Руководители подразделений имели не только большой вес в компании, но и являлись официальными членами Совета директоров. Таким образом, Совет директоров превратился в арену битв по поводу того, какой конкретный проект получит приоритетное финансирование. Все инвестиции распределялись подобным образом, хотя формально существовал и общий стратегический план корпорации.

Положение начало меняться, когда новый президент компании В. Ставропулос принял на вооружение концепцию “менеджмента, базирующегося на стоимости” (Value Based Management, VBM). В основе данного подхода лежит концепция “экономической добавленной стоимости”, заставляющая подчинять экономические решения задачам максимизации финансовой отдачи от всего использованного капитала за весь “жизненный цикл” существования бизнеса (проекта)¹. В соответствии с данным принципом были перестроены система распределения ресурсов и общая организационная структура корпорации. Вместо подразделений, построенных по региональному принципу и действовавших практически автономно², было создано 14 глобальных сфер бизнеса, представлявших объединение продуктов с общими процессами производства, единым конечным рынком и каналами сбыта. Каждая из глобальных сфер бизнеса, в свою очередь, состояла из нескольких “центров стоимости” – всего около 100 таких центров было в составе корпорации к 1999 г. Подобная структура позволила уменьшить число звеньев управления. Теперь президента корпорации отделяло от начальника цеха не 10, а только 5 уровней управления.

Но самым большим изменением стало внедрение новых принципов распределения ресурсов. Каждый “центр стоимости” должен был проводить так называемое глубокое аналитическое бурение. Каждый центр стоимости представлял:

- оценку привлекательности отрасли;
- оценку конкурентной позиции бизнеса “Доу Кемикалз”;
- стратегии сотрудничества и конкуренции, возможные для реализации;
- список необходимых ресурсов;
- ключевые моменты реализации стратегий и возможные альтернативы.

Весь анализ проводился именно в представленной последовательности действий. Особое внимание уделялось оценке альтернатив. Принималась такая альтернатива, которая имела наивысший потенциал генерирования стоимости.

¹ Подробно понятие экономической добавленной стоимости описано в ряде хороших пособий по экономической теории для менеджеров, например в кн.: *Майталь Ш.* Экономика для менеджеров. М.: Дело, 1996.

² В старой системе было вполне возможно строить идентичные заводы в каждом территориальном подразделении, без учета возможного дублирования и оптимального размера мощностей. В результате вместо одного крупного могли построить 3 небольших завода, каждый из которых имел более высокие издержки производства и избыточную мощность по сравнению с потребностями отдельно взятого региона.

4.5

СПОСОБЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Развитие бизнеса, особенно в новых для корпорации областях деятельности, требует тщательного выбора формы реализации подобного проекта. В принципе, возможны следующие формы реализации проектов нового бизнеса:

1. Запуск бизнеса “с нуля”, т.е. выполнение полного проектного цикла, включая поиск производственной площадки, строительство объекта, монтаж и наладку оборудования, подбор персонала, запуск объекта на проектную мощность¹. В подобном формате функционирует, например, корпорация ИКЕА, размещая в новых странах свои торговые комплексы.
2. Покупка готового бизнеса в полном объеме, включая его системы производства и сбыта, а также зарегистрированные торговые знаки и присоединение подобного бизнеса к корпорации.

Между этими двумя чистыми формами существует ряд промежуточных форм, в частности:

3. Приобретение фирмы и использование ее мощностей, включая производственные, кадровые и сбытовые, для выпуска товаров под торговыми марками, принадлежащими корпорации. При этом приходится обычно проводить серьезную работу по перестройке отдельных подсистем покупаемого бизнеса для достижения максимальной идентичности продукции². Подобным образом в России развивался, например, бизнес корпорации “Проктер энд Гэмбл”.
4. Стратегический альянс или совместное предприятие, при котором стороны вносят в состав вновь создаваемого бизнеса свои компетенции³.
5. Приобретение лицензий на производство у других фирм.

Кроме того, в наиболее сложных случаях, прежде всего в ситуациях, когда привлекательность рынка высока за счет его доказанного потенциала роста, применяется так называемое учебное поглощение, когда основной целью проекта оказывается не достижение безубыточности и получение прибыли, а максимально полное выявление “ключевых компетенций” нового для корпорации рынка. По мере того, как ключевые компетенции выявлены и достигнуто стратегическое соответствие, подобный бизнес ликвидируется (продается), а высвободившиеся средства входят в состав необходимых инвестиций для поглощения или развития нового бизнеса “с чистого листа”.

¹ В англоязычной управленческой литературе данный способ развития нового бизнеса получил обозначение “greenfield”.

² В англоязычной управленческой литературе данный способ развития нового бизнеса получил обозначение “brownfield”.

³ Так, компания “Тойота” делит сборочный завод в Калифорнии с корпорацией “Дженерал моторс”. Абсолютно идентичные машины сходят с конвейера, часть из которых маркируется как GM, другая как “Toyota”.

Есть ли общие закономерности выбора формы реализации проекта диверсификации? Стратегическая теория подсказывает следующее решение проблемы – **чем выше стратегическая совместимость, тем больше оснований для корпорации включаться в проект полного цикла**. Данное правило корректируется с учетом соотношения приведенной стоимости проекта полного цикла и перестройки существующего бизнеса с учетом стандартов корпорации (табл. 4.4).

Таблица 4.4

ВЫБОР ФОРМЫ СОЗДАНИЯ НОВОГО БИЗНЕСА

		Приведенная стоимость проекта полного цикла по сравнению с переделкой бизнеса под существующие корпоративные стандарты		
		Ниже	Одинаково	Выше
Стратегическая совместимость	Низкая	Приобретение лицензий на производство	Поглощение готовой фирмы	“Учебное поглощение”
	Умеренная	Развитие собственной базы	Совместное предприятие	Поглощение готовой фирмы
	Высокая	Развитие собственной базы	Развитие собственной базы	Приобретение “площадки”

4.6**ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩИХ БИЗНЕСОВ КОРПОРАЦИИ**

Все вышеприведенные рассуждения касались выхода корпорации на новые рынки. Между тем периодическому пересмотру подлежат и существующие в корпорации бизнесы. Такой пересмотр становится абсолютно необходимым в условиях значительных “критических несоответствий”.

В основе многочисленных моделей оценки так называемого текущего портфеля корпорации (состава существующих бизнесов) лежат параметры относительной привлекательности рынков и экономического положения бизнеса¹. В самых ранних моделях, например, в Бостонской матрице “кошки – коровы – собаки – звезды” параметром привлекательности служили прошлые темпы роста рынка, а параметром экономического положения бизнеса – его доля рынка относительно крупнейшего конкурента. Довольно быстро выяснилось, что прошлые темпы роста не являются гарантией продолжения успешного развития отрасли, а относительная доля рынка не гарантирует автоматически устойчивого положения компании².

¹ Segev E. Corporate Strategies (Portfolio Models). London: International Thomson Publisher, 1997.

² В действительности имеет значение не относительная, а абсолютная доля рынка. В условиях высокой эластичности спроса и наличия заменителей устойчивая выгода фирмы от монопольных эффектов (лидерство по ценам, диктат по качеству) начинается при доле рынка выше 60%.

Иные модели пытались поставить в качестве параметра привлекательности этап жизненного цикла отрасли или рынка (модель Артура Д. Литтла). В действительности оказалось крайне сложно предсказать переходы отрасли с одного этапа жизненного цикла на другой и, соответственно, предписываемые моделью стратегии могли неожиданно оказаться неадекватными.

Результатом неадекватности ранних моделей анализа портфеля бизнесов корпорации стало создание более сложной модели, позволяющей учитывать специфику каждой отдельной корпорации и настраивать модель с учетом уникальных условий принятия инвестиционных решений – кубическую модель бизнесов.

В основе данной модели лежит предположение о том, что и для существующих бизнесов корпорации оказывается крайне важным соотношение “привлекательности” и “стратегической совместимости”. Таким образом, матрица, приведенная на рис. 4.1, признается пригодной для анализа и предварительных выводов относительно не только перспективных проектов, но и существующих бизнесов корпорации, которые также могут быть разделены на “корневые”, “периферийные”, “избыточные” и “проблематичные”.

Может показаться странным, что в корпорации могут существовать бизнесы, чьи знания, умения и связи не пересекаются с корневыми компетенциями корпорации. Между тем подобные ситуации встречаются достаточно часто, особенно в российских корпорациях. Бизнес мог быть приобретен “по случаю” или вообще “достаться в нагрузку” к другим активам (вспомним случай трамвайного завода, приобретенного корпорацией “Бомбардье” из примера 3 в гл. 3). Кроме того, подобный бизнес мог развиваться автономно, отчисляя в централизованные фонды корпорации установленные суммы и ревниво оберегая особенности внутреннего устройства¹.

Сложность анализа существующего портфеля обуславливается еще и тем, что для их сравнения необходимо ввести некоторую метрику их текущего положения. Попытка построить подобную метрику на основе единого для всей корпорации показателя (объем продаж, объем прибыли, рентабельность активов) оказывается малоприменимой в условиях разнородности отраслей. Применение метрик экономической стоимости (аналогично тому, как это делалось в “Доу Кемикалс”) в российских условиях затруднено отсутствием четких ориентиров относительно цены капитала для корпорации в целом и цены капитала для отдельных отраслей, в которых присутствует корпорация. Выходом из сложившейся ситуации является оценка каждого бизнеса в отдельности по параметру **“соотношение качества и удельных издержек” относительно всех конкурентов**. При этом качество должно приниматься как набор всех характеристик продукции, имеющих ценность в глазах потребителей (функциональность, надежность, уровень обслуживания, престижность и т.д.).

Легко убедиться, что выигрышное соотношение “качество – удельные издержки” является залогом как устойчивого текущего положения бизне-

¹ Подобные ситуации “платы за невмешательство во внутренние дела” нам приходилось наблюдать неоднократно даже в интегрированных российских корпорациях.

са, так и наличия перспектив развития. Действительно, при выигрышном сочетании “качество – удельные издержки” бизнес может выдержать любую ценовую войну, и, следовательно, давление конкурентов на него весьма ограничено. Более того, подобный бизнес может сам назначать более низкие цены на товары более высокого качества, он имеет шансы управлять объемом предъявляемого спроса и довести спрос до оптимального уровня, т.е. до уровня, обеспечивающего наиболее эффективную загрузку мощностей¹.

Информация к размышлению 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СООТНОШЕНИЙ “КАЧЕСТВО – ИЗДЕЖКИ” В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ²

На основе упоминавшегося проведенного обследования 1600 российских промышленных предприятий мы смогли определить, как **соотношение “качество – удельные издержки”** влияет на экономическое положение бизнеса.

Мы предложили определение стратегического типа фирмы путем оценки трех исходных переменных (показателей):

- уровня качества;
- уровня цен;
- уровня удельных издержек³.

Исходные параметры типологии рассчитывались следующим образом:

- Для определения **удельных издержек и цен на продукцию** руководители предприятий дали оценку (по пятибалльной шкале: 1 – намного ниже, чем у конкурентов, 3 – уровень цен/издержек соответствует аналогичному показателю у конкурентов, 5 – намного выше, чем у конкурентов) собственных издержек и цен по отношению к издержкам и ценам их конкурентов.
- Параметр **качество** был определен как представления руководителей предприятий об уровне технических характеристик продукции, налаженности системы сбыта и уровне “раскрученности” торговой марки относительно характеристик конкурентов (по пятибалльной шкале: 1 – намного ниже, чем у конкурентов, 3 – соответствует уровню конкурентов, 5 – намного выше, чем у конкурентов).

Каждое из основных сочетаний “цена – качество – удельные издержки” было рассмотрено отдельно.

1. Если удельные издержки предприятия превышают или соответствуют среднеотраслевому уровню, а значения параметров цена и качество – ниже, чем в среднем по отрасли, то мы относили данное предприятие к

¹ В большинстве отраслей уровень загрузки мощностей более 85% от номинальной мощности является критическим. Превышение данного уровня ведет к сбоям в работе и потере качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

² С использованием материалов статьи: *Гурков И.Б., Аврамова Е.М., Тубалов В.С.* Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий: взаимосвязи и влияние государственной экономической политики (по результатам массового опроса руководителей промышленных предприятий)// Вопросы экономики. 2005. № 2.

³ Более подробно принцип построения стратегических типов на основе параметров конкурентоспособности описан в кн.: *Гурков И.Б.* Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. М.: Теис, 2004.

- типу **аутсайдера**, обычно теряющего потребителей и находящегося на грани банкротства.
2. Если удельные издержки предприятия ниже или соответствуют среднеотраслевому уровню, а значения параметров “цена” и “качество” – ниже, чем в среднем по отрасли, то мы относили данное предприятие к типу **защитник издержек**. Данная фирма обычно работает на самом массовом сегменте рынка, достигая эффективности за счет максимальной загрузки оборудования и использования дешевого сырья и рабочей силы.
 3. Когда параметры цены, качества и удельных издержек превосходили среднеотраслевой уровень, мы определяли данную фирму как **защитника качества**. Подобные эксклюзивные фирмы обычно работают на узких сегментах рынка, обслуживая наиболее требовательных и состоятельных потребителей.
 4. Когда параметры цены и качества превосходили среднеотраслевой уровень, а издержки были ниже среднеотраслевого уровня, подобные фирмы были отнесены к классу **анализаторов**. Это – фирмы, обычно опирающиеся на уникальные, но отработанные технологии, и имеющие высокую репутацию.
 5. Если качество было ниже, а цена – выше среднеотраслевого уровня, то это с неизбежностью указывает, что фирма использует свое монопольное положение. Мы выделяем два типа монополистов. **Монополист** – это фирма, которая имеет издержки ниже, чем среднеотраслевые. Именно в данном случае она получает монопольную сверхприбыль. Другая разновидность монополиста – **монополист с высокими издержками**, который имеет издержки выше среднеотраслевого уровня.
 6. Фирмы, которые характеризуются уровнем качества, превышающим среднеотраслевые показатели, но поддерживают низкий уровень цен, были отнесены к категории **проспекторов**. Действия подобных фирм обычно направлены на захват рыночных долей конкурентов на основе реализации новых, особо привлекательных товаров и услуг, доступных широкому слою потребителей. В данном случае мы также выделяем два “подтипа” – **проспекторы с низкими издержками** и **проспекторы с высокими издержками**. Данный стратегический тип проводит особо агрессивную маркетинговую политику, работая на грани рентабельности либо в убыток, но надеясь привлечь потребителей к своим (обычно принципиально новым) товарам и услугам.

Таким образом, в целом мы получили восемь возможных типов конкурентоспособности фирмы. Рассмотрим, как распределились выделенные нами стратегические типы предприятий по отраслям (табл. 4.5).

Как и следовало ожидать, в российской промышленности широко представлены “монополисты”. В таких отраслях, как добывающая промышленность, стройиндустрия, электротехническая промышленность, пищевая промышленность, доля предприятий, имеющая несоответствие между ценой и качеством не в пользу потребителей превышает 40% от общего числа обследованных фирм.

Конкурентная позиция “защитника издержек” распространена в металлургии, лесной промышленности и в химической промышленности. Отметим, что все перечисленные отрасли являются активными экспортерами. Стратегический тип “защитника качества” зримо присутствует в машиностроении и в легкой промышленности.

Таблица 4.5
**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОСНОВНЫХ ОТРАСЛЕЙ
 ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ТИПАМ**

Отрасль	Стратегический тип фирмы							
	аутсайдер	защитник издержек	защитник качества	анализатор	проспектор с высокими издержками	проспектор	МОНОПОЛИСТ с высокими издержками	МОНОПОЛИСТ
Добывающая промышленность	2,9	8,6	8,6	8,6	2,9	20,0	14,3	34,3
Энергетика	0,0	16,7	4,2	12,5	12,5	25,0	25,0	4,2
Лесная промышленность	14,3	22,9	2,9	0,0	8,6	28,6	11,4	11,4
Химия, нефтехимия и фармацевтика	14,6	29,2	4,2	2,1	6,3	22,9	10,4	10,4
Металлургия	14,3	35,7	3,6	3,6	7,1	14,3	17,9	3,6
Машиностроение и металлообработка	2,7	11,6	12,2	17,0	3,4	19,0	15,0	19,0
Электротехническая и электронная	2,3	4,7	9,3	7,0	0,0	23,3	16,3	37,2
Пищевая промышленность	2,1	12,8	6,4	21,3	4,3	10,6	21,3	21,3
Легкая промышленность	8,3	12,5	16,7	12,5	12,5	12,5	20,8	4,2
Стройиндустрия	3,3	3,3	6,7	16,7	0,0	23,3	20,0	26,7

Компании-“анализаторы”, имеющие крайне выгодное соотношение качества и издержек и продающие продукцию по высоким, но адекватным ценам, полностью отсутствуют в лесной промышленности и крайне редки в ряде других экспортоориентированных отраслей. В то же время высока доля “анализаторов” в машиностроении, пищевой промышленности и в стройиндустрии.

Наконец, наиболее динамичный тип – “проспекторы”, наличествует во всех обследованных отраслях. Их особенно много в энергетике. Отметим, что в энергетике, а также в легкой промышленности, достаточно велик удельный вес “проспекторов с высокими издержками”. Если в энергетике это может быть связано с государственным регулированием тарифов на электроэнергию, то в легкой промышленности продажа высококачественных товаров по низким ценам может свидетельствовать о степени конкурентного давления на отрасль.

Соотношение уровня цен и издержек является достаточно надежным инструментом для предсказания прибыльности бизнеса и общего экономического положения фирмы (табл. 4.6). Действительно, максимально устойчивое экономическое положение было зафиксировано для “проспекторов” и “анализаторов”, а наихудшее – для “аутсайдеров” и “монополистов с высокими издержками”. Эти же два типа достигают наивысшей загрузки мощностей. Отметим, что по еще одному параметру, характеризующему не только текущее положение, но и перспективное благополучие фирмы – параметру обеспеченности заказами, особенно благополучно обстоят дела не только у

Таблица 4.6
СРЕДНИЕ ОЦЕНКИ ОСНОВНЫХ ПАРАМЕТРОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ФИРМЫ

Стратегический тип	Загрузка мощностей	Обеспеченность заказами	Финансовое положение
Аутсайдер	2,37	2,39	1,74
Защитник издержек	2,40	2,33	1,96
Защитник качества	2,41	2,49	1,91
Анализатор	2,65	2,58	2,10
Проспектор с высокими издержками	2,45	2,55	2,00
Проспектор	2,57	2,59	2,10
Монополист с высокими издержками	2,11	2,07	1,59
Монополист	2,25	2,32	1,84

Примечание:

1. Загрузка мощностей оценивалась по 4-балльной шкале: 1 – очень низкая, 2 – недостаточная, 3 – нормальная, 4 – избыточная.
2. Обеспеченность заказами оценивалась по 4-балльной шкале: 1 – очень низкая, 2 – недостаточная, 3 – нормальная, 4 – избыточная.
3. Финансовое положение оценивалось по 3-балльной шкале: 1 – плохое, 2 – удовлетворительное, 3 – хорошее.

проспекторов и анализаторов, но и у проспекторов с высокими издержками. Очевидно, что выигрышное соотношение качества и цены привлекает все большее количество клиентов.

Итак, мы смогли подтвердить значимое воздействие соотношения “качество–издержки” на текущее положение фирмы и ее положение в ближайшей обозримой перспективе и, соответственно, приемлемость данного параметра в качестве обобщенного параметра экономического положения фирмы.

Приняв определение экономического положения бизнеса как соотношение качества и издержек по сравнению с конкурентами, мы можем оценить существующие бизнесы по параметрам их экономического положения и стратегической совместимости (рис. 4.2).

Сочетание данных параметров дает различные подходы к существующим бизнесам корпорации. Бизнесы, находящиеся в хорошем экономическом положении и опирающиеся на корпоративные корневые компетенции, образуют “тыл” корпорации, к которому примыкает “предполье”. Бизнесы, не демонстрирующие стратегическое несоответствие и находящиеся в плохом экономическом положении, образуют “вражескую территорию” – в данных бизнесах разрушается стоимость, а отсутствие у корпорации соответствующих компетенций не позволяет надеяться, что положение может быть поправлено.

Бизнесы, демонстрирующие высокую стратегическую совместимость и плохое экономическое положение, представляют собой “хомут” на шее



Рис. 4.2. Матрица корневых компетенций и экономического положения бизнеса

корпорации (а еще точнее, на шее ее руководства). В отличие от “балласта” на рис. 4.1 бизнесы-“хомуты” поглощают не только ресурсы корпорации, но и время ее высшего руководства. Действительно, для высших руководителей корпораций заниматься проблемами подобных бизнесов “противно, но привычно”. Кроме того, в подобные бизнесы удобно “ссылать” особо ретивых менеджеров — успех их действий будет зависеть от объема ресурсов, выжатых из корпорации, зато повод для увольнения как несправившегося найдется всегда.

Бизнесы, охарактеризованные как “ловушка стоимости” (value trap), представляют собой самый опасный актив корпорации. Дело не только в том, что данные бизнесы являются следствием успешной реализации “иллюзорной возможности” и таким образом подталкивают корпорацию на дальнейшие несвязанные поглощения. Главное заключается в том, что присутствие подобного бизнеса в составе корпорации неизбежно разрушает общекорпоративные корневые компетенции. Именно в подобных бизнесах гнездятся “эффективные работники, не разделяющие общекорпоративные принципы” (см. пример 7 из гл. 2). При этом еще хорошо, если подобный бизнес финансово автономен как в плане текущего оборота, так и в плане развития — тогда между руководством бизнеса и руководством корпорации обычно заключается “пакт о невмешательстве во внутренние дела”. Гораздо хуже ситуации, в которых для развития подобного бизнеса требуется привлекать общекорпоративные ресурсы. Во-первых, руководство корпорации оказывается не в состоянии должным образом не только проконтролировать использование выделенных средств, но и понять обоснованность самого объема заявки на инвестиции — на это не хватает компетенций. Во-вторых, руководство бизнеса, добиваясь приоритетного финансирования своих проектов, начинает сознательно разрушать корневые компетенции материнской компании, доказывая, что “все их знания, умения и связи ничего не стоят, а лишь мы знаем, как делать деньги”. Проходит немного времени, и корпорация теряет свои

“родительские способности” по отношению к остальным бизнесам, и начинается общекорпоративное разрушение стоимости.

Представляется логичным свести воедино все три параметра оценки бизнеса:

- 1) привлекательность рынка;
- 2) стратегическую совместимость;
- 3) экономическое положение бизнеса – в единой модели. Это и сделано в кубической матрице портфеля корпорации (рис. 4.3).

На рис. 4.3 приведен пример портфеля бизнесов одного из небольших российских машиностроительных заводов. Основное производство – станки – находится в сфере низкой привлекательности, хотя входит в корневые компетенции компании, и сила компании велика. Другой вид производства и, соответственно, иной бизнес – производство автозапчастей – имеет среднюю привлекательность, ограниченную связь с корневыми компетенциями корпорации, и конкурентоспособность бизнеса также средняя. Наконец, производство сейфов – рынок высокой привлекательности, но весьма далек от корневых компетенций корпорации и позиции бизнеса корпорации весьма слабы.

Если в корпорации имеется большое количество бизнесов, то логично представить все подобные бизнесы по плоскостям (рис. 4.4).

Заштрихованная зона показывает допустимую область “нормального портфеля”. Если значительное количество бизнесов находится в “незакрашенной области”, то нужны особо веские доводы относительно того, почему этот бизнес находится в составе корпорации. Одним из наиболее сильных аргументов относительно сохранения бизнеса в составе корпорации является *уровень издержек выхода*. При этом важны не абсолютные издер-

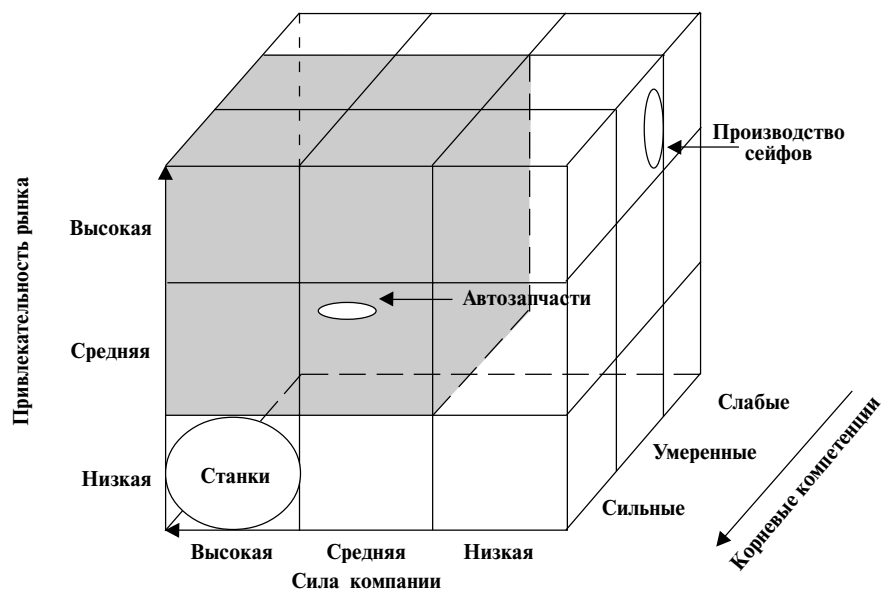


Рис. 4.3. Портфель бизнесов машиностроительного завода (пример условный)

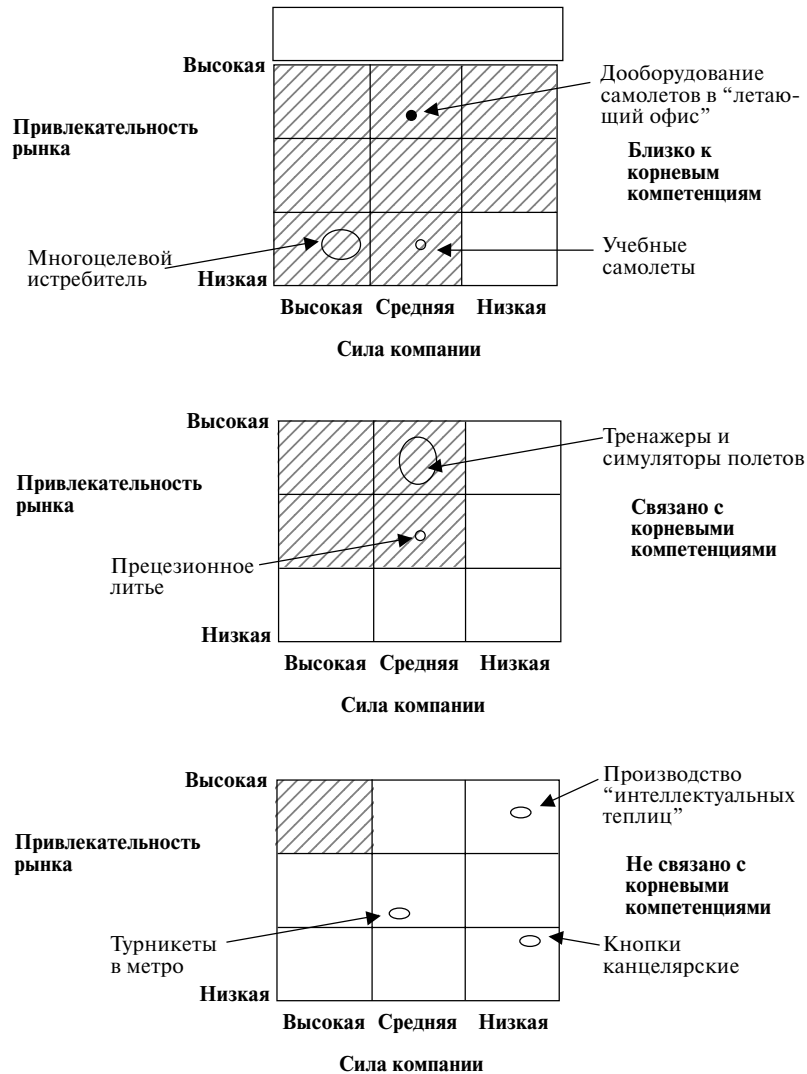


Рис. 4.4. Варианты оценки портфеля бизнесов корпорации "Авиапредприятие имени Е.Г. Мокрого" (пример условный)

жки выхода, а затраты, которые невозможно вернуть при перепродаже, банкротстве или ликвидации бизнеса¹. Другим аргументом для сохранения подобного бизнеса в составе корпорации является *производственная синергия* — достижение суммарно меньших издержек при объединении смежных этапов технологической цепочки в составе корпорации. Подобное объединение разноотраслевых, но технологически связанных бизнесов имеет еще одно обозначение — вертикальная интеграция, и является предметом изложения следующей главы данной книги.

¹ В англоязычной управленческой литературе подобные издержки получили обозначение "sunk costs" — "утонувшие издержки".

4.7

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

По признанию многих аналитиков и практикующих менеджеров, построение и развитие портфеля бизнесов корпорации — не только наука, но и искусство. Будучи не в силах гарантировать нашим читателям удачу во всех их начинаниях, мы приведем алгоритм построения корпоративного портфеля, повышающий уместность и уверенность действий корпоративного менеджмента.

Этап 1. Установление критических несоответствий и определение существующей формы портфеля и ее соответствия новым критериям.

Этап 2. Определение элементов портфеля, объективно не соответствующих новым критериям.

Этап 3. Определение цены отделения избыточных элементов и объема ресурсов, генерируемых остающимися бизнесами.

Этап 4. Определение привлекательных сфер деятельности.

Этап 5. Выбор направления деятельности.

Этап 6. Определение “уровня родительских способностей” по отношению к выбранному направлению деятельности.

Этап 7. Выбор формы организации нового бизнеса.

Этап 8. Формулирование проекта диверсификации.

4.7.1. Установление критических несоответствий и определение существующей формы портфеля и ее соответствия новым критериям

Анализ критических несоответствий был подробно изложен в гл. 2, посвященной постановке стратегических целей корпорации. В данном случае из анализа критических несоответствий необходимо вывести основные претензии к существующему портфелю бизнесов корпорации. Как правило, подобные претензии сводятся к:

- недостаточному объему генерирования прибыли;
- недостаточному объему продаж;
- низкому росту (продаж или прибыли);
- высоким колебаниям прибыли и продаж по годам.

Первый вывод из анализа подобных несоответствий — *формулировка новых требований к существующему портфелю как к сумме бизнесов.*

4.7.2. Определение элементов портфеля, объективно не соответствующих новым критериям

Когда выявлены новые требования к сумме бизнесов корпорации, практически автоматически происходит “перепозиционирование” су-

ществующих бизнесов. В максимальной степени это относится к бизнесам-“хомутам”, а также к тем бизнесам, которые уже длительное время “находятся на вражеской территории” (см. рис. 4.2). Более того, при изменении критериев портфеля в категорию “хомут” и “вражеская территория” перемещаются бизнесы, располагавшиеся в зоне относительно привлекательных рынков (согласно старым требованиям). Соответственно, привлекательность подобных рынков обычно снижается.

Итак, мы прежде всего покидаем зоны “иллюзорных возможностей” (см. рис. 4.1) и “вражескую территорию” (см. рис. 4.2). В проблематичную зону попадают и “ловушки стоимости” – в отсутствие необходимых “родительских способностей”, мы все равно не можем извлечь из данных успешных сегментов нашей корпорации необходимые текущие финансовые ресурсы.

Пример 3. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ КОРПОРАЦИИ “ЮНИЛЕВЕР”

На протяжении 1990-х гг. англо-голландская корпорация “Юнилевер” стала подлинно “глобальным универсамом” – она оперировала на пяти континентах и владела 1600 глобальными, региональными и локальными брэндами в области продуктов питания, средств личной гигиены и уборки дома. Корпорация стала второй в мире по продажам пакетированных продуктов питания (после “Проктер энд Гэмбл”) и третьей в мире пищевой компанией (после “Нестле” и “Крафт Фудс”). Несмотря на успешное в целом развитие (с 1985 по 1999 г. отдача на капитал увеличилась с 11 до 22%), акционеры были недовольны как общими финансовыми результатами, так и динамикой стоимости акций корпорации. Руководство корпорации выдвинуло программу “Путь к росту”. Общей целью данной программы было достижение уровня операционной рентабельности к 2004 г. до 16% (против 11% в 1999 г.), ежегодный рост продаж на 5–6% и рост дохода на акции более 10% в год.

Программа “Путь к росту” состояла из трех компонентов:

- изменение организационной структуры;
- реструктуризация портфеля брэндов;
- упрощение и рационализация системы поставок.

Организационная структура была преобразована в гибридную продуктово-региональную структуру. Корпорация была разделена на два “дивизиона” – “Пищевые продукты” и “Продукты личной и домашней гигиены”. Каждый из дивизионов делился на пять региональных групп¹.

Рационализация портфеля брэндов признавалась ключевым элементом программы роста. Предполагалось оставить в корпорации 400 брэндов из имевшихся 1600. Данная ориентировка объяснялась тем, что 1000 брэндов корпорации приносили в 1999 г. лишь 8% общих продаж. Предполагалось, что к 2004 г. ведущие брэнды составят 95% оборота корпорации (75% в 1999 г.).

В 2000 г. “Юнилевер” продал 27 брэндов, получив 642 млн долл. дохода. Продажа брэндов привела к перестройке системы производства. “Юнилевер”

¹ Единым осталось управление операциями корпорации в Африке в странах южнее Сахары.

решил оставить 150 заводов (из имевшихся 338), при этом полностью закрыть не менее 100 заводов. Закрытие данных заводов обошлось корпорации в 2,3 млрд долл.

Одновременно с закрытием заводов и ликвидацией неприбыльных брендов 2000 г. стал годом крупнейших поглощений, осуществленных “Юнилевер”. Покупка американской корпорации “Бэстфудз” за 24 млрд долл. в июне 2000 г. включила в состав портфеля “Юнилевер” такие бренды, как “Кнорр” и “Хеллман”. Кроме того, ожидалось, что объединение операций двух корпораций обеспечит экономию издержек в 800 млн долл. в год. В том же году были приобретены несколько других крупных американских пищевых компаний.

Упрощение системы поставок было логичным следствием сокращения “линейки” брендов и уменьшения количества производств. Изменение системы поставок складывалось из следующих элементов:

- 1) установление долгосрочных отношений с небольшим количеством ключевых поставщиков;
- 2) внедрение системы “электронных торгов” для вспомогательных продуктов;
- 3) централизация складского хозяйства;
- 4) централизация непроизводственных поставок в системе единого Управления непроизводственных поставок;
- 5) операционная комбинация отгрузки продовольственных и непродовольственных товаров. Предполагалось, что, несмотря на административное разделение продовольственных и непродовольственных товаров, на уровне региональных операций должна была реализовываться концепция “единого трака”, когда в один грузовик загружались и производственные, и непроизводственные товары для магазинов.

Ожидалось, что рационализация снабжения выразится в экономии в 1,75 млрд евро.

По результатам 2002 г. основные цели программы были близки к реализации – рост продаж составил 4,2%, рост доходов на одну акцию составил 21%, ведущие бренды занимали 89% всего объема продаж. К середине 2003 г. были достигнуты экономия в 1,6 млрд евро от реорганизации систем снабжения, экономия в 1 млрд евро от реструктуризации и экономия в 0,8 млрд евро от интеграции корпорации “Бэстфудс”. Тем не менее все это “благолепие” не спасло корпорацию от резкого падения курса ее акций, когда в октябре 2003 г. были обнародованы пессимистические прогнозы продаж на конец года. Сопредседатель Совета директоров “Юнилевер групп” Нэйл ФицДжеральд принял всю вину на себя, заявляя: “Это я виноват. Мы недостаточно четко донесли наши достижения. Мы же обещали достигнуть роста в 5–6% лишь к концу 2004 г. Во всех остальных отношениях мы обгоняем собственные планы...”

Действительность, однако, не подтвердила подобной оптимистичной оценки. В 2004 г. продажи корпорации упали на 6%, а уровень операционной прибыли сократился на 9,4%.

На презентации результатов деятельности группы, состоявшейся 10 февраля 2005 г., было объявлено, что Патрик Сеско, сопредседатель Совета директоров, должен занять пост генерального директора. Аналитики отмечают, что главными проблемами “Юнилевера” остается недостаточный объем и неточное размещение рекламы, реалистичные операционные цели, сохранение в портфеле ряда непривлекательных продуктов и, самое главное, низкий уровень инноваций. Так, “Юнилевер” тратит 14,5% своих доходов на рек-

ламу, в то время как “Проктор энд Гэмбл” тратит на рекламу 20% своих доходов, при этом значительно большая пропорция средств идет на рекламу по телевидению. Новое руководство “Юнилевера” считает, что в прошлом корпорация слишком быстро пыталась избавиться от своих проблем, просто продавая невыгодные бизнесы и брэнды. Теперь ставится задача “ревитализировать” часть существующих брэндов, заставить их работать на наиболее модных сегментах рынков.

4.7.3. Определение цены отделения избыточных элементов и объема ресурсов, генерируемых остающимися бизнесами

Итак, “объекты на вражеской территории”, “хомуты” и “ловушки стоимости” оказываются первыми кандидатами на отделение от корпорации. С “ловушками стоимости” обычно особых проблем не возникает — покупатели на подобные бизнесы находят быстро. Ликвидация бизнесов “на вражеской территории” может создать дополнительные проблемы корпорации в виде вопросов трудоустройства их работников, но с учетом складывающихся в России пропорций между стоимостью труда и капитала, продажа даже по остаточной стоимости промышленного объекта обычно во много раз превышает расходы на более чем щедрые выходные пособия увольняемым работникам.

Ликвидация “хомутов”, как правило, представляет наибольшие сложности. Высокая стратегическая совместимость подобных бизнесов означает, что часть наших корневых компетенций воплощена в данных бизнесах — как в производственных мощностях, так и в знаниях, умениях и связях персонала. Главная задача — заблаговременный “вывод” из подобного бизнеса технической документации и наиболее ценного персонала¹.

Сумма доходов, планируемых к получению при реализации избыточных бизнесов, плюс оценка объема финансовых ресурсов, генерируемых в ближайшем периоде остающимися бизнесами, и составляет (в идеале) объем “бюджета диверсификации” вашей корпорации. При этом стоит придерживаться консервативных оценок, причем не только в отношении продажной цены бизнесов, но и в отношении прибыльности существующих бизнесов — при всякой крупной перестройке корпоративного портфеля растут опасения за свою судьбу менеджеров “остающихся” бизнесов, и, соответственно, откладываются “прорывные” проекты, имеющие высокий потенциал прироста рентабельности.

4.7.4. Определение привлекательных сфер деятельности

Когда определены хотя бы самые общие параметры “бюджета диверсификации”, необходимо установить привлекательные сферы деятельности. Основным инструментом для этого признается так называемая стратеги-

¹ В отличие от ситуации в “Вишневом саде” А.П. Чехова, если в проданном Вами бизнесе Вы “забыли Фирса”, то вернуться и выволить его будет очень сложно.

ческая разведка рынков. Не следует смешивать стратегическую разведку рынка ни с обычными маркетинговыми исследованиями, ни с промышленным шпионажем – получением скрываемой конкурентами информации о производстве и технологиях. Основная задача стратегической разведки рынка – получить общее представление об уровне привлекательности и структуре ключевых компетенций как рынка в целом, так по возможности и его отдельных сегментов.

Наиболее надежным источником для конкурентной разведки рынка являются данные *Global Market Information Database*. Она содержит данные по отдельным рынкам или сегментам рынка практически по всем странам. Например, отчет по сегменту “цветная косметика” (румяна, тени, лаки для ногтей, помада), размещенный в *Global Market Information Database* 4 августа 2006 г., содержит:

- общую информацию о емкости рынка и поведении потребителей;
- оценку основных трендов в потреблении и производстве;
- оценки продаж по отдельным категориям по годам за 2001–2005 гг.;
- данные по долям отдельных производителей за каждый год в 2001–2005 гг. (27 основных производителей);
- оценку продаж основных марок за каждый год в 2001–2005 гг. (29 брендов);
- прогноз по основным категориям по годам на 2006–2010 гг.;
- информацию о выпуске новых продуктов за 2004 – март 2006 г. (48 новых продуктов).

“Облегченные” варианты подобных отчетов (с меньшей детализацией и точностью) можно обнаружить и на сайте Министерства торговли США. Важным источником для стратегической разведки рынка могут служить отраслевые отчеты инвестиционных компаний (“Ренессанс Капитал”, “Тройка-Диалог”, “АТОН”, “Антанта-Капитал”¹). Аналогичные отчеты публикуются зарубежными инвестиционными и брокерскими компаниями.

В стратегической разведке рынка, как во всякой иной разведке, следует придерживаться трех правил:

- использовать наиболее полные источники информации;
- избегать пользоваться слишком большим количеством источников, чтобы не подменять принятие решений сравнением деталей и выявлением противоречий;
- всегда предпочитать статистику и факты любым экспертным оценкам.

4.7.5. Выбор направления деятельности

Когда круг возможных направлений диверсификации определен, возникает задача отобрать или, по крайней мере, установить приоритеты для отдельных направлений. Всякие попытки построить систему многокрите-

¹ Автору нравятся отраслевые отчеты, публикуемые “Антанта-Капитал”, и английские версии отчетов “Ренессанс Капитал”.

риального выбора “в полевых условиях” оказываются бесполезными. Остается только один выход:

- 1) определить главный параметр, характеризующий “критическое несоответствие” (например, темпы роста продаж);
- 2) оценить временной период, отпущенный менеджменту корпорации на ликвидацию “критического несоответствия”;
- 3) построить единый показатель эффективности для возможных направлений диверсификации (например, ожидаемый прирост продаж за три будущих года на один рубль приведенных капиталовложений).

Далее по построенному единому параметру сравниваются все возможные направления диверсификации. Приведенный нами прием позволяет построить очередность действий корпорации, в том числе и порядок “переброски” ресурсов при неудаче одного проекта на следующий по очередности проект. Кроме того, сформулированный единый параметр должен действовать как ориентир на протяжении, по крайней мере, срока реализации самого короткого из предлагаемых проектов диверсификации. Это позволяет при обнаружении новых возможностей и формулировке новых, более выгодных проектов оперативно пересматривать приоритетность отдельных направлений, не ломая всей системы стратегического развития корпорации.

4.7.6. Определение уровня “родительских способностей” по отношению к выбранному направлению деятельности

Когда определены основные направления диверсификации, ставится задача “начерно” определить уровень стратегической совместимости нового бизнеса с корпорацией.

Первым делом следует установить возможности корпорации по “извлечению стоимости” — общие компетенции по контролю бизнеса и возможности распространить общекорпоративные стандарты внутреннего финансового и управленческого учета на область нового бизнеса. Если структура издержек нового бизнеса неизвестна (а так оно чаще всего и бывает), то целесообразно установить рубежные точки контроля по временным интервалам — I квартал проекта, II квартал проекта и т.д., — независимо от степени соблюдения исходной сметы.

Следующим этапом является решение относительно выбора руководителя нового направления деятельности — назначение из существующих менеджеров корпорации или приглашение менеджера “со стороны”. Необходимость приглашения менеджера “со стороны” для раскрутки нового направления является косвенным, но очень важным признанием того, что существующие “родительские способности” корпорации по созданию стоимости для нового бизнеса минимальны.

Последним практическим этапом определения уровня “родительских способностей” является выбор каналов коммуникаций между новым направлением деятельности и остальной корпорацией — как ее штаб-кварти-

рой, так и иными бизнесами. Целесообразно заранее определить максимальный объем управленческих ресурсов, которое новое направление деятельности может потребовать от корпорации, в том числе установить максимальный объем обращений нового бизнеса в центральную бухгалтерию, финансовые службы, частоту обращений руководства нового бизнеса напрямую к высшему руководству корпорации для решения “политических” и иных вопросов и т.д.

4.7.7. Выбор формы организации нового бизнеса

Мы определили (см. п. 4.5) основные формы организации нового бизнеса:

- 1) развитие собственной базы;
- 2) приобретение “площадки”;
- 3) приобретение лицензий;
- 4) совместное предприятие;
- 5) “учебное поглощение”;
- 6) приобретение готовой фирмы.

В “полевых условиях” для определения оптимальной формы организации нового бизнеса можно воспользоваться следующим инструментом (табл. 4.7).

Таблица 4.7

ОЦЕНКА ФОРМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Фактор	Оценка*
Насколько важно для развития фирмы данное новое направление деятельности?	
Насколько для успеха на рынке важна скорость освоения новых продуктов?	
Насколько в производстве важно использовать новые методы?	
Насколько в маркетинге и сбыте важно использовать новые методы?	
Насколько в финансовом обеспечении и управленческом учете важно использовать новые для фирмы методы?	
Сумма баллов	

* Используется шкала оценок от 1 (“совсем неважно”) до 5 (“очень важно”).

При сумме баллов ниже 10 следует отдавать предпочтение развитию собственной базы или приобретению “площадки”. При сумме баллов от 10 до 18 рекомендуется идти на приобретение лицензий или создание совместного предприятия. При сумме баллов более 18 рекомендуется “учебное” или долгосрочное поглощение готовой фирмы.

4.7.8. Формулирование проекта диверсификации

Когда направление и форма диверсификации корпорации определены, наступает черед формулировки проекта диверсификации. Вкратце формулировку проекта можно разбить на следующие этапы:

1. Определение общего риска проекта.
2. Оценка стоимости проекта.
3. Определение формы управления проектом.

Общий риск проекта определяется, прежде всего, степенью новизны для фирмы основных параметров направления диверсификации – продукта, рынка и технологии (табл. 4.8).

Таблица 4.8

СХЕМА НАРАСТАНИЯ РИСКА ПРОЕКТА ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Традиционный для фирмы продукт Традиционный для фирмы рынок Традиционная для фирмы технология	Традиционный для фирмы продукт Новый для фирмы рынок Традиционная для фирмы технология	Традиционный для фирмы продукт Новый для фирмы рынок Новая для фирмы технология
Новый для фирмы продукт Традиционный для фирмы рынок Традиционная для фирмы технология	Новый для фирмы продукт Новый для фирмы рынок Традиционная для фирмы технология	Новый для фирмы продукт Новый для фирмы рынок Новая для фирмы технология

Примечание: Плотность заливки соответствует степени относительного риска проекта.

Перемещение из верхнего левого угла таблицы в правый нижний характеризует нарастание риска диверсификационной стратегии.

Оценка стоимости проекта

В соответствии с ростом риска проекта мы, во-первых, можем сравнить ожидаемую доходность различных проектов¹ и, самое главное, оценить точность первоначальных “прикидок” относительно цены проекта. При этом, чем выше риски, тем ниже точность первоначальной оценки стоимости проекта, независимо от формы его осуществления – развития собственной базы, приобретения лицензий или покупки готовой фирмы. Как только мы отходим от традиционных для корпорации продуктов, рынков и технологий, мы вступаем в зону так называемого инновационного финансирования, в котором действует правило “+20%”. Это означает, что если проект оказывается на 20% дороже, чем предусматривалось изначально по оптимальному варианту его реализации, то фирма находится на высоком уровне организации и финансового контроля.

¹ Согласно общей методологии управления рисками. См., например, гл. 24 “Управление риском” в кн.: Управление современной компанией / Под ред. Б.З. Мильнера, Ф. Лиса. М.: ИНФРА-М, 2001.

Определение формы управления проектом

Оценка стоимости проекта естественным образом влияет на форму управления проектом. Прежде всего, чем выше стоимость проекта, тем выше уровень принятия решений о запуске проекта. Конкретный орган принятия решений зависит от распределения полномочий по инвестициям в корпорации. Как правило, при масштабных проектах диверсификации, чья стоимость превышает 10% от чистых активов корпорации, требуется решение Совета директоров.

Когда принципиальное решение принято, следует определиться с формой реализации проекта диверсификации. Как правило, выбор происходит между тремя формами:

- внутренний проект;
- внутреннее (временное) подразделение;
- дочерняя фирма.

В случае с **внутренним проектом** основные специалисты, обеспечивающие реализацию проекта диверсификации (включая руководителя проекта), работают в нем по совместительству, сочетая данную работу со своими основными обязанностями. Структура и состав членов проекта устанавливаются распоряжением (приказом) руководителя корпорации, в котором определяются:

- 1) цель организации проекта;
- 2) его основные задачи;
- 3) персональный состав участников проекта;
- 4) распределение времени для каждого из членов проекта между текущей деятельностью и работой в проекте;
- 5) сроки выполнения проекта (минимальный и максимальный);
- 6) критерии завершения проекта и основные показатели успеха (неудачи);
- 7) меры стимулирования членов проектной группы по завершении проекта.

Ключевыми моментами жизнеспособности проекта являются п. 4, 6 и 7. Без этого невозможно поддерживать необходимый баланс между “лояльностью” к проекту со стороны его участников и соблюдением общих стандартов управления в корпорации. Так, представитель финансового департамента корпорации, включенный в состав проекта, должен доказать его финансовую состоятельность, не нарушая при этом учетную политику, принятую в корпорации.

Внутреннее (временное) подразделение возникает путем выделения особой группы специалистов и линейных менеджеров в отдельную управленческую структуру. В отличие от внутреннего проекта, в котором специалисты работают по совместительству, во внутреннем подразделении специалисты командированы в распоряжение руководителя проекта на значительный срок (как правило, на весь срок реализации проекта). При создании внутреннего подразделения определяются следующие параметры:

- 1) цель организации проекта;
- 2) его основные задачи;
- 3) персональный состав участников подразделения;
- 4) сроки выполнения проекта (минимальный и максимальный);
- 5) основные этапы выполнения проекта;
- 6) объем финансирования проекта в целом и по этапам;
- 7) полномочия по расходованию средств проекта;
- 8) формы и методы отчетности по ходу проекта и по его завершении;
- 9) критерии завершения проекта и основные показатели успеха (неудачи);
- 10) формы персональной ответственности членов подразделения за результаты проекта;
- 11) меры стимулирования членов подразделения по ходу проекта и по его завершению.

Основными выгодами внутренних подразделений выступают: возможность полного сосредоточения специалистов на проблеме; их большая заинтересованность в результатах проекта; большая оперативность при решении возникающих проблем; возможность контроля со стороны руководства корпорации за ходом проекта; большая точность планирования и анализа затрат по проекту диверсификации. Недостатком внутренних подразделений выступает отвлечение ценных специалистов от иных задач и проектов.

Дочерняя фирма – распространенная форма диверсификации, особенно при выходе на зарубежные рынки¹. Создание дочерней фирмы связано, прежде всего, с желанием ограничить сферу риска диверсификации новыми операциями, не допустить повышения риска основной деятельности фирмы. Основными выгодами от реализации проекта в виде дочернего общества выступает повышение оперативности принятия решений, возможности привлечения кредитных средств без снижения устойчивости финансового состояния материнской компании. Недостатком реализации проекта диверсификации в форме дочерней фирмы выступают сложности по преобразованию общества после завершения проекта. При этом преобразование общества в случае успеха проекта (переход от закрытого к открытому акционерному обществу либо приобретение общества материнской компанией) оказывается более сложным, чем преобразования в случае неудачи проекта (продажа, банкротство или ликвидация).

¹ Так, например, организованы зарубежные проекты ОАО «ЛУКОЙЛ».

4.8

КЕЙС. ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЕ ПРИКЛЮЧЕНИЯ БАСФ¹

БАСФ (*Baden Anilin und Soda Fabrik AG*) – один из крупнейших мировых производителей химических веществ. В 2005 г. продажи БАСФ составили 42,8 млрд евро, прибыль от операций – 5,8 млрд евро. В компании заняты 81 тыс. работников, а продажи осуществляются в более чем в 170 странах.

Ключевой элемент стратегии БАСФ может быть сформулирован как *Verbund*, или холистический подход к выпуску химикатов, т.е. достижение “экономии от охвата” за счет производства большой номенклатуры продуктов. Данный подход осуществляется на производственной площадке в г. Людвигсхафен, расположенной на берегах Рейна. Производственный комплекс состоит из 350 заводов с интегрированной системой электроснабжения и канализации. По потреблению электроэнергии он сравним со всей Данией.

Важнейшей проблемой БАСФ было то, что две трети ее бизнесов являлись циклическими – за подъемом следовал спад, и никакими усилиями менеджмента корпорации это изменить было невозможно, можно было лишь смягчить последствия спада. Продолжительность спада составляла 2–3 года, и в это время доходность и капитализация компании резко падали. В 1990-х гг., с ростом внимания к интересам акционеров, данное положение стало нестерпимым.

В 1990-х гг. под предводительством Юргена Штрубе, председателя правления БАСФ, корпорация стремилась развить нециклические виды бизнеса. В середине 1990-х гг. мировые продажи химических веществ росли темпами 2,4% в год, а мировые продажи фармацевтической продукции – 7,4% в год. Прогнозы на вторую половину 1990-х гг. предполагали аналогичную ситуацию: годовой рост продаж химической продукции оценивался в 2,2%, а фармацевтической – в 6,2%. Таким образом, в 1995 г. была поставлена задача более агрессивного роста фармацевтического производства БАСФ.

Фармацевтическая индустрия

Фармацевтическая продукция делится на три категории:

- патентованные препараты, продающиеся по рецепту;
- лекарства, на которые истек патент (так называемые дженерики), но также продающиеся по рецепту;
- препараты, продающиеся без рецепта.

Запатентованные лекарства защищены от прямой имитации, пока не закончился срок действия патента. Он составляет 18 лет с того момента, когда зарегистрирована заявка на патент. Данное правило теперь применяется по всему миру с 1994 г. Обычно требуется 10–12 лет на то, чтобы провести исследования и разработки по новому лекарственному препарату. Еще 1–2 года уходит на то, чтобы его зарегистрировать. В результате остается 6–9 лет для продажи лекарства под защитой патента. Как только новинка выходит из-под патентной защиты, другие компании могут копировать ее активные ингредиенты.

¹ Использован кейс «БАСФ и “Кнолл фармасьютиклс”: рост посредством поглощений» // Manchester Business School, 1999. Ч. 1–2.

Для создания патентованных лекарств нужны масштабные исследования. Ведущие фирмы выделяют на НИОКР от 15 до 18% своего оборота. Из 100 тыс. новых активных веществ в конечном счете создаются от 10 до 20 лекарств. При этом 65–75% общих расходов на НИОКР составляют издержки на тестирование лекарства. Пока запатентованное лекарство не вышло на рынок, оно считается “находящимся в трубопроводе”.

Производство в фармацевтике принято разделять на производство активного вещества и таблетирование. Производство активного вещества обычно централизовано. Процессы, задействованные в выпуске активных ингредиентов, очень сложны и требуют тщательного контроля для получения продукции оговоренного действия и чистоты. Таблетирование, наоборот, зачастую локализовано, чтобы достигать соответствия местным требованиям к упаковке.

Маркетинговые расходы занимают от 18 до 25% общих издержек. Сложность в маркетинге лекарств, продающихся по рецепту, – невозможность их прямой рекламы. В результате приходится действовать через медицинские ассоциации и страховые компании, добиваясь более частого применения рецепта на лекарства определенной формы.

Высокие расходы на НИОКР и ключевая роль сбыта и маркетинга заставили большинство ведущих фармацевтических компаний принять одну из двух моделей ведения бизнеса – “властелины здоровья” или “властелины болезни”. “Властелины здоровья” – компании, которые производят патентованные лекарства практически для всех случаев жизни. На глобальном уровне только 3–5 компаний могут реалистично рассчитывать, что войдут в эту категорию. “Властелины болезни” – компании, ставящие цель захватить долю конкретного рынка, предлагая лекарства в четко определенных терапевтических областях.

Фармацевтическое подразделение БАСФ “Кнолл фармасьютиклс” имело в 1994 г. оборот 1,8 млрд марок. Из этой суммы 70% приходилось на лекарства, не защищенные патентом. Ключевой терапевтической областью “Кнолл” были сердечно-сосудистые препараты. Кроме того, выпускались противороспалительные препараты, лекарства для заживления ран. Около 250 млн марок суммарных продаж приходилось на активные ингредиенты для других производителей, которые занимались их таблетированием. Ключевыми активными ингредиентами были кофеин, теофиллин, эфедрин и ибупрофен. По этим товарам “Кнолл” занимало серьезные рыночные позиции, и его доля рынка варьировала от 30 до 60%.

Стратегическая проблема фармацевтического подразделения БАСФ была сформулирована следующим образом: “Мы слишком малы по глобальным стандартам, слишком многие лекарства не защищены патентами, у нас скромный задел патентованных лекарств”. Решение по сути дела сводилось к следующему: поглощать или продавать. Хотя продажа бизнеса была абсолютно реальной в 1994 г., учитывая тенденцию к поглощениям, продемонстрированную большинством ведущих конкурентов “Кнолл”, спорным представлялся вопрос, сможет ли БАСФ получить за него хорошую цену. Более того, большая часть остальных видов деятельности БАСФ имела более низкие возможности роста продаж, чем “Кнолл”. Таким образом, было принято принципиальное решение – искать крупный объект для поглощения.

После того как было принята ориентировка на поглощение, значительные ресурсы были направлены на то, чтобы отобрать и оценить потенциальных партнеров. “Кнолл” сформулировала пять критериев при поиске подходящего кандидата на поглощение. В табл. 4.9 приведены эти критерии вместе с предпосылками по поводу кандидата.

Таблица 4.9

КРИТЕРИИ ОТБОРА КАНДИДАТА НА ПОГЛОЩЕНИЕ

Цель	Обязательные условия	Кандидаты
Критическая масса/ доля рынка	Обеспечить присутствие на ведущих фармацевтических рынках, особенно в США и Европе	США, Великобритания, Франция
Прибыль	Привлекательный бизнес, чтобы обеспечить продукцию с высокими денежными потоками	
Трубопровод	Обеспечить ресурсы для внутреннего роста	Обещающая продукция
Возможности для интегрированной цепи стоимости	Повышение эффективности	Инструменты, особые возможности, ноу-хау, рабочая сила
Доступность	Поглощение по оправданной для “Кнолл фарма” цене	Доступность и обоснованная цена

Процесс поиска подходящего кандидата проходил с немецкой педантичностью. Сначала около 100 корпораций и их дочерних компаний были проанализированы с использованием базы данных по финансам и продукции. Информация по продукции охватывала лекарства, находящиеся в трубопроводе, и существующие продажи. На второй стадии процесса отбора список сузился до 10 компаний, в том числе “Бутс фармасьютиклс” (“Бутс фарма”). Проводились тематические семинары по этим компаниям на предмет выявления их совместимости с БАСФ. Наконец, на третьей стадии изучались от трех до пяти компаний в отношении их финансовой привлекательности. На терапевтических семинарах оценивались продукция и НИОКР каждой компании по пяти терапевтическим областям, в которых работала “Кнолл”. Одновременно на данной стадии составлялись подробные финансовые прогнозы и оценивались:

- 1) стоимость компании как самостоятельной единицы,
- 2) объем потенциальной синергии (экономии издержек объединенной фирмы),
- 3) максимальная цена, которую могла заплатить БАСФ,
- 4) годовая экономия издержек объединенной компании, требуемая для того, чтобы оправдать премию, выплачиваемую акционерам компании в ходе поглощения.

Кроме того, БАСФ стремилась понять готовность каждой компании к продаже. Так постепенно в качестве наиболее приемлемого кандидата вырисовывался “Бутс фармасьютиклс”.

В 1994 г. “Бутс фармасьютиклс” была важной составной частью корпорации “Бутс Пи-Эл-Си” (“Booth Plc”). Основным видом деятельности группы “Бутс” была розничная продажа лекарств, отпускаемых без рецепта, и лекарств, отпускаемых по рецептам, через компанию “Бутс зе кемистс” (“Booth the Chemists”). Кроме того, “Бутс” имела долю в розничной торговле автомобильными запчастями, а также значительное производство лекарств, продающихся без рецепта, и осуществляла международные продажи через дочернюю компанию под названием “Бутс хелскэа интернешнл”. После полномасштабного изучения всех разнообразных активов Совет директоров “Бутс Пи-Эл-Си”

решил в 1994 г. продать “Бутс фармасьютиклс”. Он хотел сосредоточиться на прибыльных лекарствах, продающихся без рецепта, вместо того чтобы конкурировать с гигантами рынка лекарств, продающихся по рецепту.

“Бутс фармасьютиклс” стала основной целью для “Кнолл” из-за совместимости их продукции, адекватных проектов в трубопроводе (один ключевой препарат был близок к регистрации), отличного регионального совпадения и привлекательного потенциала синергии. Прежняя консолидация отрасли показала возможности для рационализации функции исследований и разработок. “Кнолл” и “Бутс” в совокупности имели 26 производственных площадок. Каждая компания располагала сбытовыми в странах, в которых они работали, и определенные административные функции дублировались в США. Команда планирования интеграции начала изучать, как можно извлечь стоимость из слияния двух компаний.

9 ноября 1994 г. “Бутс” и БАСФ пришли к соглашению об эксклюзивных переговорах по покупке. Окончательное соглашение было достигнуто 31 марта 1995 г.

В начале мая 1995 г. Торлеф Спикшен, главный исполнительный директор “Кнолл”, определил задачи бизнеса после слияния следующим образом:

- 1) увеличение объемов продаж существующей продукции,
- 2) ускорение выведения на рынок жизнеспособной продукции, находящейся в трубопроводе,
- 3) одновременное достижение сокращения издержек по всей компании, особенно в сфере производства.

“Кнолл” признавала, что успех в этих трех областях зависит от способности компании добиться интеграции и сотрудничества нового персонала. Спикшен признавал необходимость быстрых действий даже до того, как завершились переговоры по слиянию. Он принял решение о создании двух структур, чтобы обеспечить гладкую интеграцию:

- **Комитета по руководству слиянием** (Merger Steering Committee, MSC). Он состоял из старшего менеджера и “управляющего переходом”. Они регулярно встречались для того, чтобы разработать общие правила слияния и наблюдать за процессом интеграции, а также назначали членов.
- **Комитета по реализации слияния** (Merger Management Committee, MMC). “Управляющим переходом” стал доктор Шолмейер. Он принимал активное участие в оценке слияния и в переговорах с “Бутс”, и для интеграции оказалась важна преемственность. Доктор Шолмейер так объяснял свою роль: “Управляющий переходом – как пастух, который защищает своих овец днем и ночью и сбивает их в единое стадо, движущееся в одном и том же (нужном) направлении”.

Решения по поводу интеграции функций продаж и НИОКР, а также закрытия и рационализации заводов были важнейшими приоритетами для MSC. БАСФ смогла подготовить свою стратегию интеграции заранее с помощью внешних консультантов. “Кнолл” также использовала время перед слиянием, чтобы выбрать генеральных менеджеров для каждой из семи стран, в которых располагались операции объединенной компании.

Решения по отбору данных менеджеров принимались Комитетом по кадровым вопросам при слиянии, который состоял из начальников отделов кадров “Кнолл”, “Бутс” и БАСФ, а также соответствующих членов MSC и эксперта по отбору кадров из немецкого университета. Все кандидаты участвовали в индивидуальном собеседовании, длившемся полдня. Каждый кандидат дол-

жен был сделать 45-минутную презентацию перед Советом директоров “Кнолл”. Результатом данного процесса явилось то, что большинство нанятых сотрудников оказались из “Бутс”. Генеральный менеджер “Бутс” по Великобритании возглавил операционную деятельность “Кнолл” в Великобритании. Роль генерального менеджера в США, Бельгии и Испании также досталась бывшим сотрудникам “Бутс”. В результате у многих работников “Кнолл” в этих странах сложилось впечатление, что это было поглощение “наоборот”. Все генеральные менеджеры получили индивидуальные задачи по показателям деятельности, и им выплачивались солидные бонусы, если те успешно выполняли эти задачи. От генеральных менеджеров требовалось, чтобы они представили окончательный план интеграции на трехлетний период в Людвигсхафен до конца июня 1995 г.

С самого начала ММС взял на себя общую ответственность за процесс слияния по всему миру. Комитет регулярно проводил заседания, чтобы вести мониторинг прогресса относительно прогнозируемых параметров синергии. Ряд функциональных глобальных команд был организован для координации и интеграции слияния на транснациональном уровне. Межфункциональные региональные команды были также сформированы в Европе и США, чтобы обеспечить интеграцию слияния на более локальном операционном уровне.

Кроме того, “Кнолл” направила “послов” в каждую из 7 стран на период 6–8 недель после того, как было сделано формальное заявление о слиянии. Роль посла сводилась в первую очередь к тому, чтобы сотрудники не чувствовали себя подавленными визитерами и не утонули в информационных запросах из Германии. Послы выбирались с учетом наличия международного опыта работы, компетентности в лингвистическом плане и способности взаимодействия с местной культурой.

До формального создания новой компании состоялась крупная конференция. В ней участвовало примерно 100 представителей обеих компаний. Кроме того, была подготовлена 10-минутная видеозапись, которую показали сотрудникам “Кнолл” по всему миру. В этой передаче Торлеф Спикшен, главный исполнительный директор, описал логику и преимущества слияния двух компаний и обещал информировать сотрудников о вопросах, связанных со слиянием, особенно о будущем производственных площадок. Он поздравил сотрудников “Бутс фарма” с их недавними показателями деятельности.

Хотя юридически было совершено поглощение, термин “слияние” использовался сознательно, чтобы подчеркнуть намерения сотрудничества. Действительно, описание объединения компаний как слияния, а не поглощения последовательно присутствовало во всех сообщениях. Это успокоило страхи сотрудников “Бутс”.

Менеджеры провели ряд локальных презентаций, чтобы объяснить воздействие слияния на сотрудников. Управляющим предоставили презентационные наборы, содержащие слайды, сценарий выступления и подготовленный список возможных вопросов и ответов. Благодаря такому подходу информация преподносилась четко и последовательно по всей организации. Содержание презентации для сотрудников концентрировалось на вопросах, связанных с условиями контрактов и пенсионными схемами. Никакой информации по поводу будущего производственных площадок не предоставлялось. О грядущих переменах говорилось в самых общих чертах, и последовательно насаждалась идея об “обычном ведении бизнеса”.

В период с марта 1995 г. по май 1997 г. были выпущены шесть номеров буклетов “Мы едины” на пяти языках. Они варьировали по объему от 4 до 12

страниц в цвете и содержали информацию о структуре и событиях в “Кнолл”, включая резюме и интервью с ключевым управленческим персоналом.

Несмотря на успокоительные заявления, реальность интеграции привела к значительным сокращениям персонала, особенно занимавшегося исследованиями. Больше всего пострадал Исследовательский центр в Великобритании. Персонал НИОКР в Великобритании, составлявший 560 человек на момент слияния, сократился до 260 человек к концу 1998 г. Был закрыт и один из исследовательских центров в США. Помимо экономии на персонале в сфере НИОКР максимальный эффект ожидался от рационализации производства. Уже на этапе подготовки поглощения выяснилось, что четверть производственных площадок “Бутс” устарела. Было также ясно, что после поглощения необходимо будет провести всеобъемлющее изучение состояния производства.

Вскоре после заключения сделки началась повторная ревизия всех производственных площадок. Собиралась информация по технической и экономической жизнеспособности каждого завода. Оценивались единовременные затраты по закрытию завода вместе с расходами на местную перерегистрацию лекарств в случае закрытия предприятий, а также капитальные затраты и нарушения процесса в случае консолидации производства в единое предприятие в конкретной стране. Подсчитывалась экономия на трудозатратах, равно как и издержки по передаче оборудования и потребности в новых инвестициях. Политические соображения по возможности устранялись из процесса принятия решений. В результате реорганизации производства общее количество производственных площадок было уменьшено с 26 до 18. Данное сокращение было достигнуто без крупных капиталовложений.

Оценка производства заняла в целом полтора года. Клаус Шольмейер, лидер проекта по планированию и претворению в жизнь слияния, отмечал, что “Кнолл” проделала отличную работу по улучшению производства в масштабе всей группы. Однако были упущены возможности по радикальному изменению производственной архитектуры. Оптимальная модель рационального производства могла бы быть реализована, но такой попытки не предпринималось, поскольку слишком много времени было потрачено на оценку проблем, а не их решений.

Оценка портфеля проектов привела к их разделению. Препараты, близкие к регистрации, должны были проходить разработку без изменений. Небольшое количество проектов обеих компаний закрыли, поскольку они были либо слишком далеки от выхода на рынок, либо не считалось, что они обеспечат достаточную коммерческую отдачу, когда разработка будет завершена. Два внешних научных консультанта привносили объективность в данный процесс. Всем задействованным лицам разъяснялось, что, если команда проекта решает ликвидировать собственное детище, это не означает, что она автоматически останется без работы. Многие сотрудники, работавшие на остановленных проектах, были переброшены на другие критически важные объекты.

В целом за три года количество сотрудников объединенной компании было уменьшено на 1,5 тыс. человек, при этом общие продажи выросли с 2,8 млрд марок в 1995 г. до 4,1 млрд марок в 1997 г., включая 505 млн марок от неконсолидированной деятельности. По расчетам, чистая выгода от синергии издержек составила около 200 млн марок.

Несмотря на рост продаж, рентабельность фармацевтического подразделения БАСФ оказалась низкой. По-прежнему не удалось занять существенную долю на рынке ни по одному из типов болезней.

На рубеже 1990–2000-х гг. перед БАСФ открылись принципиально новые возможности. Во-первых, растущая промышленность Китая представляла практически бездонный рынок для специальных химикатов, пластмасс и красителей. Во-вторых, биотехнология вышла из стадии младенчества и стала источником доходов. В-третьих, дерегулирование рынка газа в Западной Европе создало условия для прибыльного ведения бизнеса, в том числе и в партнерстве с Газпромом. Все это потребовало значительных финансовых ресурсов.

В марте 2001 г. “Knoll” была продана одному из “властелинов здоровья” – *Abbot Laboratories* за 6,9 млрд долл. наличными. Производство ряда препаратов, применяющихся в фармацевтике (кофеин и др.), при этом осталось у БАСФ. С учетом того что в апреле 1995 г. “Кнолл” имела оценочную стоимость примерно в 2 млрд долл. и заплатила 1,4 млрд долл. за “Бутс фармасьютиклс”, поглощение, реорганизацию и последующую перепродажу можно считать превосходной сделкой. Но в БАСФ не очень любят вспоминать всю эту историю.

Вопросы по кейсу

1. По каким параметрам корпорация БАСФ оценивала привлекательность рынка фармацевтики?
2. Каким образом была установлена степень “стратегической совместимости” “Кнолл” и “Бутс фармасьютиклс”?
3. Как было организовано управление проектом поглощения?
4. Как вы оцениваете действительный успех сделки по поглощению “Бутс фарма”?
5. Что из описанного инструментария анализа кандидата на поглощение и организации интеграции покупаемой компании может быть использовано в вашей отрасли?

4.9

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

Немногим российским авторам удалось “перевалить” через учебник А. Томпсона и А. Стрикленда в описании именно корпоративного процесса диверсификации (хотя финансовая диверсификация описана глубоко). Из-за этого мы вынуждены рекомендовать книги зарубежных авторов.

1. Общий инструментарий анализа рынков и построения модели бизнесов корпорации лучше всего описан в кн.: *Диксон П.* Управление маркетингом. М.: Бином, 1998.
2. Дополнительные материалы по конкурентной разведке и оценке рынков приведены в кн.: *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007.

3. Желающих досконально разобраться в процессе реализации диверсификации и построить свою собственную модель можно рекомендовать книги Эли Сегева: *Segev E. Business Unit Strategy*. New York: John Wiley and Sons, 1997; *Segev E. Corporate Strategies and Portfolio Models*. South-Western Pub., 1995.

ГЛУБИНА ОПЕРАЦИЙ КОРПОРАЦИИ – ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

5.1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Мы смогли определить наиболее привлекательные бизнесы в составе портфеля корпорации и наметить направления деятельности, которыми следует заниматься в будущем. Тем не менее остается ряд вопросов, в частности:

1. Какие этапы производственного процесса должны находиться под контролем фирмы, а какие можно передавать “на сторону” независимым подрядчикам и контракторам?
2. Должна ли фирма самостоятельно заниматься реализацией своей продукции конечным потребителям, или розничные продажи могут быть поручены независимым дистрибьюторам или торговым агентам?

Подобные вопросы определяют “глубину” операций фирмы, и их приходится решать постоянно. При этом, чем более привлекательной является сфера деятельности корпорации и более успешным – ведущийся в ней бизнес, тем большую важность приобретает “оптимальная глубина” операций фирмы, превращаясь в важное конкурентное преимущество.

5.2

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ВНУТРИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПОЧКИ

Производство абсолютного большинства товаров и значительной части услуг требует осуществления ряда последовательных операций. Совокупность данных операций называется “производственной цепочкой” (chain of production). В табл. 5.1 представлена производственная цепочка для зимнего пальто. В укрупненном виде прежде, чем пальто попадет в магазин, происходит по меньшей мере 10 “переделов”, каждый из которых требует вспомогательных действий в виде учета, управления персоналом, логистики и транспортировки.

Таблица 5.1

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЦЕПОЧКА ДЛЯ ЗИМНЕГО ПАЛЬТО
ИЗ ШЕРСТЯНОЙ МАТЕРИИ (“PURE NEW WOOL”)**

Этапы производственной цепочки	Поддерживающие операции
Животноводство	
Стрижка шерсти	Учет
Мойка шерсти	Финансы
Прядение	Управление персоналом
Ткачество	Юридическое сопровождение
Отделка	Маркетинг
Моделирование изделия	НИОКР
Раскрой готовой ткани	Складирование
Пошив	Транспортировка
Оптовая дистрибуция	
Розничная торговля	

Наличие значительного числа промежуточных этапов в процессе производства означает, что помимо рынка конечной продукции могут существовать многочисленные рынки для промежуточной продукции. В принципе, каждая фирма может специализироваться лишь на одном этапе, приобретая продукцию предыдущего передела на соответствующем рынке и продавая ее специализированным производителям следующего передела. Тем не менее в значительном числе отраслей фирмы объединяют в своем составе ряд переделов (причем не всегда смежных). Когда это происходит, мы говорим о *вертикальной интеграции* операций. Когда же фирма, объединяющая в своем составе несколько этапов производственной цепочки, передает какие-либо из производственных или поддерживающих операций независимым фирмам, это обозначается как *аутсорсинг*.

Чтобы понять причины существования вертикальной интеграции, рассмотрим, прежде всего, взаимоотношения между поставщиками и потребителями. Данные взаимоотношения можно характеризовать следующими параметрами:

- 1) специфика активов поставщиков и потребителей;
- 2) точность оценки качества поставляемой продукции;
- 3) степень координации для достижения своевременности поставок (диспетчирование);
- 4) наличие альтернативных поставщиков и потребителей.

Рассмотрим каждый из данных параметров отдельно.

5.2.1. Специфика активов поставщиков и потребителей

Значительная часть производственных мощностей создается специализированными, для обслуживания определенных потребителей. Когда ценность производственных активов в их существующей форме использования выше, чем при любой альтернативе, можно говорить о *специфике активов (firm-specific assets)*. Разделяют следующие формы специфичности активов:

- **Местоположение.** Железнодорожная ветка между крупным угольным разрезом и железнодорожной станцией может перевозить, в принципе, любые грузы, но кроме продукции данного разреза ее загрузить больше нечем.
- **Физические характеристики продукции.** Специализированная пресс-форма предназначена для штамповки одного вида деталей, например, пепельниц в задние двери жигулевской “классики” — для других моделей она не подходит.
- **Характеристики рабочей силы.** Поставка товара и особенно оказание услуги может требовать специфических знаний одного из партнеров. Многие дамы знают, как сложно сменить парикмахера или педикюршу.
- **“Посвященные активы” (dedicated assets).** От одного из партнеров может потребоваться произвести дополнительные инвестиции для удовлетворения потребностей одного или нескольких покупателей. Например, в порту устанавливается специальное оборудование для обслуживания атомных авианосцев дружественной державы.

Если одна из сторон реализует дополнительные средства для обслуживания одного или нескольких своих потребителей, то свобода смены хозяйственных партнеров резко снижается. Обе стороны оказываются прекрасно осведомленными, что при совершении сделок с участием специфических активов поставщик получает так называемую квазиренту (см. пример 1).

Пример 1. КВАЗИРЕНТА

Представим, что, выполняя запросы потребителя, поставщик построил за свой счет новый цех стоимостью 100 млн руб. Учитывая альтернативные возможности инвестирования фондов поставщика, минимальная отдача от данных инвестиций должна составить 10%. Таким образом, цех должен приносить фирме 20 млн руб. дохода в год. Цех производит продукцию с переменными издержками в 20 млн в год. Таким образом, поставщик ожидает объема закупок минимум 40 млн руб. в год для покрытия прямых расходов и альтернативных издержек инвестирования.

Теперь представим, что у потребителя есть много альтернатив поставок для данного продукта, а у поставщика их нет. Все, что он сможет сделать с цехом, если потребитель откажется от продукта, так это превратить цех в склад, который может приносить не более 10 млн руб. прибыли в год. Таким образом, мы получаем следующее соотношение:

(1) Общие переменные издержки	20 млн руб. в год
(2) Альтернативные издержки инвестиций	20 млн руб. в год
(3) Минимальный объем продаж для вступления поставщика в сделку (1+2)	40 млн руб. в год
(4) Текущий валовый доход	40 млн руб. в год
(5) Рента поставщика (4–3)	0 руб. в год
(6) Максимальная доходность инвестиций при ином использовании	10 млн руб. в год
(7) Минимальный валовой доход, при котором продавец не выйдет из сделки (1+6)	30 млн руб. в год
(8) Квазирента поставщика (4–7)	10 млн руб. в год

При наличии информации у потребителя относительно альтернатив поставщика вполне вероятно ситуация, что потребитель будет настаивать на снижении цены, пытаясь “извлечь” в свою пользу квазиренту поставщика¹.

Наличие специфических активов приводит ко многим негативным последствиям во взаимоотношениях поставщиков и потребителей:

- оппортунистическому поведению со стороны одного из партнеров, желающего разделения “квазиренты”;
- взаимному недоверию и подозрительности;
- блокировке информационных каналов партнера, чтобы он не знал о том, что активы специфичны;
- сложности и длительности переговоров о заключении контрактов;
- частым пересмотрам контрактов, когда стороны узнают о специфике активов и переоценивают свою и чужую квазиренту;
- уменьшению инвестиций в специфические активы².

5.2.2. Точность оценки качества поставляемой продукции

Точная оценка качества многих видов поставляемой продукции или услуг бывает крайне сложным и дорогим делом. Например, реальное качество многих деталей машин проявляется только в ходе их эксплуатации. Таким образом, у поставщика возникает соблазн после заключения контракта, когда цена всей партии установлена, обманывать потребителя, экономя на “невидимых” элементах качества изделия³.

¹ В общем виде объем ренты и квазиренты можно представить в следующем виде:

$$\text{Рента продавца} = pQ - TVC - I.$$

$$\text{Квазирента продавца} = pQ - TVC - S,$$

где p – цена за единицу продукции; Q – количество произведенных и проданных единиц продукции; TVC – общие переменные издержки продавца; I – существующая принятая поставщиком отдача от инвестиций (ex ante opportunity cost of the investment); S – альтернативная отдача от инвестиций (ex post opportunity cost of the investment).

² Кстати, именно данное обстоятельство избегания инвестиций в специфические активы служит одним из объяснений низкой инвестиционной активности большинства российских фирм (в 2004 г., по проведенному нами обследованию 1600 российских фирм, инвестиции в основные фонды в объеме выше 10% от стоимости основных фондов произвели 20% фирм).

³ Две любимых “феньки” российских фирм – экономия на выходном контроле (замена сплошного контроля выборочным) и продажа в качестве пробной партии продукции других фирм с маркировкой, замененной на собственную.

Если стабильность качества является ключевым элементом конкурентоспособности продукции (например, в поставках энергетических углей), у потребителя возникает мотивация к контролю над поставщиком.

5.2.3. Степень координации для достижения своевременности поставок

Ряд отраслей требует высокой степени координации времени поставок (диспетчирования). Например, в подмосковных городах внутригородские автобусы должны подходить к железнодорожной станции перед отходом и после прихода электрички¹. Системы “Just-in-Time” применяются во все большем количестве сборочных производств, и внедрение данной системы не дает возможности возврата – как только буферные запасы запчастей и соответствующие складские мощности ликвидированы, всякое опоздание в поставке приводит к неизбежной остановке производства.

Если в отношениях поставщиков и потребителей присутствуют вышеописанные ситуации (высокая специфика активов, сложность определения качества, неопределенность времени поставок), в действие вступают так называемые *неполные контракты*. Это означает, что практически невозможно заранее определить все возможные ситуации, которые могут возникнуть во взаимоотношениях между партнерами. Неполнота контрактов не только вызывает значительные издержки по заключению самих контрактов, но и приводит к дополнительным издержкам по *мониторингу контрактов* – анализу соответствия текущих условий взаимоотношений заранее оговоренным, выявлению и пресечению прямого обмана и оппортунистического поведения.

5.2.4. Наличие альтернативных поставщиков и потребителей

Предыдущие ситуации относились к взаимоотношениям изначально равноправных партнеров, имеющих возможность сознательного вступления в сделку или прекращения взаимоотношений. Как только мы оказываемся в ситуации ограниченного числа поставщиков или потребителей данного типа продукции, исходное равноправие партнеров становится нереальным, и в действие вступает неумолимый мотив использования монопольной силы одного из партнеров. Например, если существует ограниченное количество поставщиков, это может выражаться в:

- 1) “фронтальном” повышении цен для всех потребителей;
- 2) ценовой дискриминации, когда цены для разных потребителей отличаются;
- 3) системе рационирования, когда одни потребители получают дефицитный товар в первую очередь, а другие – в последнюю².

¹ В действительности часто происходит в точности наоборот.

² Лучшее в отечественной экономической литературе описание эффектов системы рационирования потребления приводится в кн.: *Браверман Э.М., Левин М.И.* Неравновесные модели экономических систем. М.: Наука, 1981.

Во всех случаях при отсутствии альтернатив в поставке или потреблении один из партнеров не имеет выбора¹.

5.3

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МОТИВЫ ДЛЯ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Перечисленные выше особенности взаимоотношений представляют собой так называемые провалы рынка (market failures) и существуют объективно, независимо от желания менеджеров входящих во взаимодействие фирм. Существует ряд иных мотивов для вертикальной интеграции:

- 1) важность скорости освоения изделий;
- 2) защита особо ценной информации;
- 3) налоговые соображения.

Скорость освоения изделий важна во многих отраслях, но она становится критическим фактором конкурентоспособности в условиях быстрого морального устаревания продукции. В свою очередь, быстрое моральное устаревание происходит либо в отраслях, производящих “модные” товары, либо в условиях, когда товар нужен для “борьбы” с другим товаром. В категорию “модных” товаров, смена которых происходит задолго до их физического износа, попадают самые разные категории товаров (одежда, обувь, мобильные телефоны, мебель, автомобили и т.д. и т.п.) – все зависит от уровня доходов потребителей. Соответственно, фирма, пытающаяся обойти конкурентов по скорости смены моделей, будет стремиться к большей вертикальной интеграции. Что касается “противодействующих” товаров, к которым относится большинство сложной военной техники и средств безопасности, то и здесь обострение технологической гонки, происходящее периодически в отдельных подотраслях военного производства, способствует большей интеграции по всему циклу “НИОКР – испытания – производство”.

Защита особо ценной информации существенна, если все производство фирмы основывается на одном-двух “технологических секретах”, которые могут быть раскрыты непосредственными поставщиками данной фирмы. В подобных случаях опасения, что поставщики сами могут начать подобное производство, заставляют фирму контролировать своих поставщиков.

Налоговые соображения вступают в действие, если одни элементы производственной цепочки подвергаются более интенсивному налоговому давлению и регулированию, чем другие. Это относится как к номинальной

¹ Иногда встречаются случаи взаимной монополии – взаимоотношение единственного поставщика и единственного потребителя. Например, РАО “ЕЭС” является практически монополистом в области электроэнергетики, а ОАО “Газпром” – национальной газовой монополией. На самом деле, ситуация взаимной монополии лишь кажется таковой на высоком уровне агрегирования. В действительности всегда существуют различия в объемах квазиинтерентов каждого из партнеров. В случае с РАО “ЕЭС” и ОАО “Газпром” относительная сила партнеров различается в каждом субъекте РФ.

ставке налогообложения, так и к реальной ставке, выводимой с учетом возможностей “спрятать” прибыль. Так, налоговым органам гораздо проще контролировать количество и цену экспортируемой компанией сырой нефти, чем объем нефтепродуктов¹, и, тем более, услуг, оказываемых на бензозаправках, принадлежащих той же нефтяной компании.

Все вышеперечисленные факторы – как объективные, так и субъективные, способствуют тому, что фирма будет стремиться к вертикальной интеграции, причем как “вверх” (контроль поставщиков), так и “вниз” (контроль потребителей).

Информация к размышлению 1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

1990-е гг. стали, по мнению многих исследователей, эпохой тотальной вертикальной дезинтеграции и массового аутсорсинга. Развитие более гибких технологий позволило поставщикам быстрее адаптироваться к требованиям потребителей и, соответственно, уменьшило специфичность активов и мотивацию к вертикальной интеграции. Развитие средств коммуникации, первоначально в виде EDI, а затем появление Интернета резко снизили стоимость поиска информации относительно потенциальных партнеров, позволили сравнивать их условия, и, соответственно, уменьшили монополизацию в отдельных отраслях и сегментах рынков. Фирмы могли организовывать конкурсы на поставки определенных товаров и услуг с минимальными транзакционными издержками в системе виртуального аукциона, соответственно, снижалась цена заключения и мониторинга контрактов. Помимо отказа от собственного производства², корпорации стали передавать независимым подрядчикам (переводить на аутсорсинг) целые функции управления – маркетинг, PR, управление персоналом (особенно подбор персонала и оценку производительности), не говоря уже о собственно вспомогательных службах (охрана, уборка, питание работников и т.д.).

Вместе с тем возник ряд новых мотивов для вертикальной интеграции, особенно “вниз” (в сторону потребителей). С наступлением зрелости многих промышленных и потребительских рынков выяснилось, что число установочных изделий, находящихся в эксплуатации, во много раз превосходит количество вновь производимых изделий. Соответственно, внимание сместилось с производства на техническое обслуживание и поддержку парка существующего оборудования. Первыми это поняли компьютерные компании. Корпорация IBM начала данное движение, развивая консультационное подразделение. За ними попытались следовать другие. Так, “Hewlett-Packard” пытался купить консультационный бизнес “PriceWaterhouseCoopers”, а компьютерный гигант “Cisco” недавно приобрел долю в консультационном бизнесе KPMG.

Рост важности сервиса как параметра качества продукции заставил компании больше контролировать процессы продажи и послепродажного обслуживания во многих других отраслях. В автомобильной индустрии это выразилось в стремлении автомобильных корпораций контролировать собственные сис-

¹ По данным за 2002 г. коэффициент загрузки мощностей составлял на Туапсинском НПЗ “Роснефти” 171% номинальной мощности.

² Так, лидер индустрии персональных компьютеров корпорация “Делл” не владеет ни одним сборочным заводом, не говоря уже о производстве компонентов.

темы дистрибуции и технического обслуживания. Наибольшие усилия в данном направлении предпринимает корпорация “Ford Motors”.

Роль сервиса и усложнение многих технических параметров продукции потребовали более жесткого контроля технической совместимости систем машин. Одновременно потребители стали требовать не отдельного изделия, а комплексного решения проблемы. В результате, например, строительные компании стали предлагать полный комплекс услуг по управлению проектом, включая бизнес-планирование, выбор площадки, строительство, установку оборудования и даже управление производством. Одновременно, следуя той же логике, поставщики оборудования, включая “General Electric”, “Westinghouse” и АВВ, стали интегрироваться в промышленное проектирование и строительство.

Что касается российских корпораций, то на долю вертикальной интеграции в январе-сентябре 2003 г. приходилось 25–30% общего количества сделок и 20–25% объема сделок по слияниям и поглощениям (без учета сделок в нефтяном секторе)¹. Эти цифры не отражают в полной мере масштабов вертикальной интеграции, развернувшейся в российской экономике в последнее десятилетие (1994–2004 гг.).

Мы можем выделить определенные “волны” вертикальной интеграции в различных отраслях, частично совпадающие, а частично и различающиеся по времени.

Нефтяная промышленность

1. Образование в ходе приватизации основных вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) – “Сургутнефтегаз”, “ЛУКойл”, “ЮКОС”, “Сиданко”, “Сибнефть”, ТНК и ряда других – **1993–1997 гг.**
2. Консолидация структуры ВИНК и достижение фактического контроля над этапами производственно-сбытовых цепочек – **1994–2000 гг.**
3. Развитие вертикальной интеграции “вниз” с освоением перерабатывающих и сбытовых мощностей, в том числе и за рубежом (особенно активен на данном направлении “ЛУКойл”, развивающий оптовую и розничную продажу нефтепродуктов в Европе и США) – с **2001 г.**
4. Развитие вертикальной интеграции “вверх”, при которой российские ВИНК становятся объектом развития запасов ресурсов западных нефтяных корпораций (слияние ВР – ТНК прибавило ВР 40% в объеме контролируемых доказанных резервов нефти и перевело с 3-го на 2-е место среди частных нефтяных компаний) – с **2002 г.**

Газовая промышленность

1. Повышение контроля ОАО “Газпром” над инфраструктурой экспортных поставок газа путем строительства новых трубопроводов и участия в капитале газоторгующих компаний Европы – **1995–2002 гг.**
2. Развитие вертикальной интеграции “вниз” путем приобретения химических производств – потребителей газа (с **1997 г.**).
3. Развитие интеграции “вверх” путем установления контроля над отдельными машиностроительными производствами – с **1997 г.**

¹ См.: *Радыгин А.Д.* Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыт крупных российских корпораций и групп // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 43.

Черная металлургия

1. Интеграция “вниз” путем воссоздания и развития контроля производителей металла над сбытовой сетью и логистическими мощностями – **1995–2000 гг.**
2. Интеграция “вверх” путем приобретения мощностей по добыче железной руды – **1997–2001 гг.**
3. Интеграция “вниз” путем приобретения машиностроительных компаний – поставщиков оборудования и потребителей металла – с **1998 г.**

Цветная металлургия (включая алюминиевую промышленность)

1. Интеграция “вниз” с установлением контроля над сетью торговли металлами – **1997–2000 гг.**
2. Интеграция “вверх” с установлением контроля над производителями сырья – с **2000 г.**
3. Интеграция “вверх” с установлением контроля над поставщиками электрической энергии – с **2001 г.**
4. Интеграция “вниз” с приобретением предприятий – потребителей алюминия – с **1995 г.**

Угольная промышленность

1. Интеграция “вниз” с установлением контроля над сетью торговли углем – **1997–2001 гг.**
2. Интеграция “вниз” с установлением контроля над покупателями энергетических углей – с **2001 г.**

Итак, при наличии хотя бы одного из следующих условий:

- 1) высокой специализации активов;
- 2) сложности контроля качества поставляемого сырья;
- 3) необходимости повседневной координации поставок в режиме “реального времени”;
- 4) возможности монополизации поставок или сбыта;
- 5) важности скорости освоения изделий;
- 6) необходимости защиты особо ценной информации;
- 7) наличия более либерального налогового режима относительно других этапов производственной цепочки,

у фирмы возникают мотивы к вертикальной интеграции.

5.4**ВАРИАНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ
ВНУТРИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПОЧКИ**

В предыдущем параграфе мы обрисовали две альтернативы в контрактных отношениях партнеров — контракты двух абсолютно независимых партнеров (*рыночные отношения*) или переход одной из фирм в полную собственность своего хозяйственного партнера (*вертикальная интеграция*).

В действительности между этими двумя крайними состояниями существует ряд промежуточных вариантов взаимодействий партнеров по производственной цепочке:

- 1) связанная (taped) интеграция, когда фирма одновременно и производит, и покупает какой-либо продукт;
- 2) совместные предприятия;
- 3) совместная частичная зависимость поставщиков и потребителей от третьей фирмы;
- 4) долгосрочные имплицитные контракты, поддерживаемые взаимным доверием и заботой о репутации фирмы.

5.4.1. Связанная интеграция

Связанная интеграция представляет собой объединение элементов вертикальной интеграции и рыночных отношений. Так, фирма производит часть необходимых ей продуктов сама, а часть закупает на свободном рынке. Аналогично, часть продукции фирма может реализовывать через собственную торговую сеть, а часть — через независимых представителей. Так, фирмы “Кока-Кола” и “Пепсико” имеют собственные мощности по разливу и дистрибуции напитков, но в отдельных странах они прибегают к услугам независимых “боттлеров” для производства и дистрибуции отдельных напитков.

Существует ряд потенциальных выгод от связанной интеграции. Во-первых, фирма может быстро развивать свои производственные и сбытовые мощности, не затрачивая избыточных инвестиций.

Во-вторых, фирма может использовать информацию об издержках своего собственного производства и сбыта для более успешных переговоров с независимыми контракторами.

В-третьих, наличие собственного производства и (или) систем сбыта снижает специфичность активов и позволяет избежать ситуации полной зависимости фирмы от одного поставщика или покупателя.

Наряду с выгодами, у связанной интеграции имеются и недостатки. Прежде всего, сосуществование собственного производства (сбыта) и независимых контракторов может привести к ситуации, когда обе части сети работают на неоптимальном уровне загрузки. Второй проблемой выступают вопросы координации между внутренними подразделениями фирмы и независимыми контракторами. Особенно наглядно это проявляется в системе дистрибуции, когда независимые (“серые”) дилеры продают продукцию фирмы по ценам ниже назначаемых в точках ее собственной сбытовой сети.

5.4.2. Совместные предприятия

Вертикальные альянсы и совместные предприятия возникают, когда две независимые фирмы создают третью фирму, функционирующую в их общей собственности и выполняющую операции в иной стадии производственной цепочки. Это могут быть:

- 1) совместное владение источниками сырья для обеих материнских фирм;
- 2) совместное владение исследовательскими центрами;
- 3) совместное создание и использование производственных площадок;
- 4) создание единой системы логистики и дистрибуции;
- 5) совместное использование субконтракторов.

Основной выгодой совместных предприятий (стратегических альянсов) выступает возможность достижения одновременной экономии от масштаба (обычно достигаемой благодаря использованию независимых контракторов) и координации действий, достижимой обычно лишь при полной вертикальной интеграции действий.

Пример подобных вертикальных альянсов и совместных предприятий – развитие “ультрагипермаркетов”. Так, например, на Кольцевой дороге г. Москвы или в ее непосредственной близости в 2002–2004 гг. были созданы объединенные торговые центры, включавшие несколько гипермаркетов и использующие единую транспортную и коммунальную инфраструктуру. Например, на Ленинградском шоссе на базе гипермаркета “ИКЕА” была создана площадка, включившая гипермаркеты “МЕГА” и “Ашан”. Их совместная эксплуатация потребовала перестройки существующей транспортной сети, создания новых развязок на основной автомобильной магистрали, единых подъездных путей и парковок, организации единых бесплатных автобусных маршрутов для “безлошадных” покупателей и т.д.

5.4.3. Совместная (частичная) зависимость поставщиков и покупателей от третьей фирмы

Подобные отношения формируются, когда и поставщик, и покупатель принадлежит к одному “клану” предприятий, использующих совместные финансовые институты и имеющих общие механизмы прямой координации деятельности. Наибольшее распространение подобные “кланы” получили в Японии, где имеются “кейрецу”.

Пример 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ “FUYO GROUP”.

“Fuyo Group” объединяла в 1980-х гг. следующие компании:

Автомобилестроение

“Nissan Motor Co.”

Химические производства

“Showa Denko K.K.”

“Kureha Chemical Industry Co.”

“Nippon Oil and Fats Co.”

Тяжелая промышленность

“Nippon Kokan”

Электроника и телекоммуникации

“Hitachi”

“Oki Electric Industry”

“Yokagawa Electric Works”

Финансы и страхование

“Fuji Bank”

“Yasuda Life and Marine Insurance”

“Yasuda Mutual Life Insurance”

“Yasuda Trust and Banking Co.”

Оптовая и розничная торговля

“Marubeni Corporation”

Транспорт, магазины, отели

“Keihin Electric Express Railway Co.”

“Showa Line”

“Tobu Railway Co.”

Нефтедобыча

“Toa Nenryo Kogyo K.K.”

Строительство и девелопмент

“Taisei Corporation”

“Tokyo Tatemono Co.”

Пищевое производство

“Nisshin Flour Milling”

“Nippon Reizo”

“Sapporo Breweries”

Машиностроение

“Canon Inc.”

“Kubota”

“Seiko”

Текстильная промышленность

“Nisshin Spinning Co.”

“Toho Rayon Co.”

“Sanyo-Kokusaku Pulp Co.”

Таким образом, в состав “Fuyo Group” были включены как известные на мировом рынке фирмы (“Ниссан”, “Сейко”, “Хитачи”, “Кэнон”), так и ряд “национальных чемпионов” в области торговли, пищевого производства, тяжелой промышленности. На предприятиях группы работало в конце 1980-х гг. более 350 тыс. человек и они производили 10% валового национального продукта Японии.

История группы FUYO принципиально отличалась от истории возникновения и развития других крупнейших японских групп (“Мицуй”, “Мицубиси” и др.), образовавшихся в конце XIX в. путем диверсификации деятельности торговых компаний. Группа “Фуйо” возникла в конце 1960-х гг. как объединение уже установившихся крупных самостоятельных фирм.

Деятельность группы “Фуйо” планируется и координируется тремя комитетами (“Фуйи Кай”, “Фуджи Кай”, “Фусуи Кай”) и общим собранием. Кроме того, существуют подкомитеты по отдельным отраслям и совместным проектам.

Комитет “Фуйи Кай” включает президентов 29 компаний группы “Фуйо”; Комитет “Фуджи Кай” объединяет вице-президентов по финансам; Комитет “Фусуи Кай” объединяет руководителей плановых департаментов 29 компаний. Комитеты собираются ежемесячно, на их заседаниях происходит обмен информацией о рынках, управлении и “прочих вопросах, представляющих взаимный интерес”. Общее собрание группы объединяет президентов 43 компаний, как входящих, так и аффилированных с группой. На общем собрании определяются планы взаимных поставок, заключаются соглашения о взаимных поставках и совместных действиях на отдельных рынках.

Помимо данной консультативной формы координации, единство группы поддерживается специальными проектами и совместно основанными компаниями. Так, “Fuyu Development Conference” и “Fuyu Development Corporation” включают 13 компаний и обеспечивают согласованное выделение земель, строительство промышленных и иных объектов для членов группы. “Fuyo General Lease” обеспечивает лизинг оборудования для всех членов группы. “Fuyo Data Processing” обеспечивает согласованное развитие информационных систем и единой базы данных 35 компаний группы и т.д.

Основными выгодами для фирм от нахождения в группе были облегченный доступ к финансированию проектов, возможности более раннего и полного согласования действий с поставщиками и потребителями, поддержка в маркетинге.

В российских условиях совместная зависимость поставщиков и потребителей от третьей фирмы реализовывалась на протяжении 1990-х гг. в системах *многоуровневых давальческих контрактов*, когда одна фирма (часто имевшая иностранное происхождение) монополизировала поставки сырья на один из ранних этапов производственной цепочки, забирая у данного производителя готовую продукцию и ею обеспечивала контроль над деятельностью следующего этапа производственной цепочки. В целом “фирма-давальец” контролировала “входы” и “выходы” в отношении всей производственно-сбытовой цепочки. Особое внимание уделялось полному контролю над исходным (натуральным) сырьем и каналами дистрибуции готовой продукции.

5.4.4. Долгосрочные имплицитные контракты

Подобная форма взаимоотношений возникает в ситуациях, когда оба партнера получают примерно одинаковую квазиренду, и менеджмент фирмы имеет долгосрочную ориентацию (см. пример 3).

Пример 3. ВЫГОДЫ ОТ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИМПЛИЦИТНЫХ КОНТРАКТОВ

Представим, что фирма *A* продает свой продукт фирме *B*, которая преобразует данный продукт в готовую продукцию и реализует ее конечным потребителям. При этом фирма *A* получает в год от данных операций 10 млн руб. чистой прибыли, и фирма *B* получает от реализации данной готовой продукции 10 млн руб. чистой прибыли в год. Пусть обе фирмы имеют альтернативных поставщиков (покупателей), но при смене торговых партнеров прибыль каждой из фирм составит лишь 9 млн руб., т.е. каждая из фирм реализует 1 млн руб. квазиренды в год.

Если обе фирмы имеют долгосрочную ориентацию, то в действие вступают законы дисконтирования будущих финансовых потоков. При внутренней ставке дисконтирования в 10% чистая приведенная стоимость (NPV) сохранения данного контракта постоянно составит 10 млн руб. для каждой из фирм. Таким образом, они будут склонны сменить своего партнера лишь при удвоении чистой прибыли.

Осознание взаимной выгоды контракта приводит к тому, что обе фирмы идут в своем сотрудничестве гораздо дальше стандартных писаных контрактов. Наиболее часто нами наблюдались следующие формы подобного сотрудничества:

- помощь поставщику со стороны покупателя в покупке и наладке нового оборудования, необходимого для совершенствования производства готовой продукции;
- помощь потребителю со стороны поставщика в освоении новых приемов использования товара.

Данные формы включают совместную работу финансовых и технических специалистов обеих компаний, включая разработку проектов и стажировки у партнера, обоюдные поручительства перед банками и т.д.

5.5

ПРОБЛЕМЫ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ ФИРМЫ

Несмотря на вышеописанные промежуточные формы взаимодействия хозяйственных партнеров, наиболее надежной формой реализации квази-ренды остается полная вертикальная интеграция, т.е. приобретение юридического контроля над поставщиком или покупателем.

Объединение отдельных этапов производственной цепочки в одних руках не разрешает автоматически всех проблем во взаимоотношениях между производителями и потребителями – оно переводит данные проблемы внутрь компании и позволяет находить компромиссы, максимизирующие прибыль по всей производственной цепочке.

Если вертикальная интеграция снимает ряд проблем, связанных со спецификой активов (оппортунистическое поведение одного из партнеров, блокировка инвестиций в специфические активы), то она создает, в свою очередь, собственные проблемы:

- 1) определение цен, по которым подразделения передают продукцию друг другу (трансфертные цены);
- 2) гармонизация временного горизонта планирования деятельности;
- 3) согласование параметров корпоративной культуры участников вертикальной цепочки.

5.5.1. Определение трансфертных цен

В идеале, вертикально-интегрированная фирма должна действовать как единое целое, и трансфертные цены должны устанавливаться на уровне предельных издержек¹. На деле, “уровень предельных издержек неизвестен никому на фирме, так как он зависит от альтернативных издержек, меняющихся с уровнем использования мощностей”². Как результат, на практике устанавливаются различные виды трансфертных цен:

- квазирыночные цены;
- квазимаргинальные цены;
- цены полных издержек;
- договорные цены.

Квазирыночные цены устанавливаются по аналогии с ценой, существующей на внешнем рынке (как правило, на уровне минимальной цены). Результатом подобного ценообразования выступает отсутствие у участников вертикально-интегрированной цепочки мотивов к повышению качества,

¹ За доказательством мы отсылаем читателей к кн.: *Авдашева С.Б., Розанова Н.М.* Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр. 1998. Гл. 7.

² *Holmstrom B. and Tirole J.* Transfer Pricing and Organizational Form // *Journal of Law, Economics and Organization*. 1991. Vol. 7. P. 201–228.

так как подобные расходы крайне редко можно обосновать внутри корпорации.

Квзимаргинальные цены применяются, когда цена на единицу продукции, передаваемой от передела к переделу внутри интегрированной фирмы, устанавливается на уровне текущих издержек (материальные затраты плюс заработная плата с начислениями). Подобные цены приближаются к маргинальным ценам, но не учитывают капитальные затраты. Как результат, производственные подразделения, особенно находящиеся в начале цепочки, регулярно сидят “на голодном пайке” и вынуждены требовать от корпорации средства на инвестиции в новое производство или техническое перевооружение.

Цены полных издержек включают как текущие затраты, так и расходы на амортизацию. Данный метод наиболее прост, так как снимает конфликты по поводу определения внешней референтной цены или определения предельных издержек. По оценкам, в середине 1990-х гг. до половины американских вертикально-интегрированных корпораций применяли подобный метод в системе трансфертного ценообразования. Проблема данного метода заключается в том, что производственные подразделения имеют гарантированный рынок сбыта внутри корпорации, но не имеют мотивации к снижению издержек. Как результат, “крайним” во всей цепочке назначается сбыт, обвиняемый в том, что он “не умеет продавать” по “разумным ценам”.

Договорные цены устанавливаются как компромисс между производителями и сбытовиками относительно объемов и цен поставок. Смысл переговоров – максимизация общей прибыли для фирмы, которая затем может быть распределена между централизованными фондами корпораций и фондами подразделений. Проблема данного метода заключается в точной настройке пропорций распределения общекорпоративной прибыли между участниками цепочки, причем не по объективным параметрам, а по отношению к “напряженности выполнения компромисса”. Если одна из сторон почувствует себя обделенной, то крайне высок риск оппортунистического поведения и, соответственно, неоптимальных решений, снижающих объем общекорпоративной прибыли.

5.5.2. Гармонизация временного горизонта планирования

Объединение в одной корпорации смежных производств приводит к иной проблеме – гармонизации временных горизонтов деятельности. Представим вертикально-интегрированную корпорацию, объединяющую производство и сбыт угля и производство и сбыт электрической и тепловой энергии. При этом 100% производимого угля потребляется энергетиками (так минимизируются сбытовые расходы). В производстве угля временной горизонт работы представляет собой время отработки определенной группы пластов, обеспеченных едиными условиями проходки (вскрыши на открытых разработках). В зависимости от горно-геологических условий данный период может составлять от нескольких недель до нескольких лет. Для энер-

гетиков же плановый период задается годовым ритмом чередования сезонов с различной динамикой потребления электричества и тепла (теплый сезон – отопительный сезон). Соответственно, при объединении в одной корпорации двух этапов производственной цепочки приходится находить компромиссы между разными периодами цикла, искать возможности сглаживания временных нестыковок пиковых нагрузок. В большинстве случаев это приводит к экономическим потерям, когда один из элементов цепочки работает с неполной нагрузкой под влиянием другого, либо к работе “на склад”, в ожидании наступления сезона повышенного спроса. Все издержки и в том, и в другом случае переносятся не на независимую фирму, а остаются в корпорации.

5.5.3. Согласование параметров корпоративной культуры участников вертикальной цепочки

Такое согласование представляет особую сложность, когда разные этапы производства находятся в разных “технологических укладах” или погружены в разный социальный контекст. Представим гипотетический пример объединения в одной корпорации производителей шерсти (чабанов и персонала шерстемоечных заводов), изготовителей тканей и дизайнеров “высокой моды”. Возможности согласования их интересов будут в значительной мере затруднены культурными барьерами.

Приведенный выше пример является гипотетическим. Вполне реальными, однако, являются культурные конфликты между “крупнотоннажными” поставщиками нефти и газа и производителями специализированных химических изделий и пластмасс в вертикально-интегрированных нефте-химических корпорациях. Подобные конфликты приводят к сложностям в работе правлений вертикально-интегрированных корпораций, взаимному отторжению инноваций и, самое главное, к сложностям установления трансфертных цен и согласованных временных горизонтов планирования деятельности.

5.6

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Построение и периодический пересмотр уровня вертикальной интеграции корпорации может происходить по следующему алгоритму:

Этап 1. Выбор оптимального уровня вертикальной интеграции.

Этап 2. Присоединение (отделение) необходимых этапов производственно-сбытовой цепочки.

Этап 3. Выбор формы организации подразделений собственного производства.

5.6.1. Выбор оптимального уровня вертикальной интеграции

Выбор оптимального уровня вертикальной интеграции следует проводить согласно общему определению сфер деятельности, в которые должна быть вовлечена фирма (рис. 5.1).

Согласно данной модели, полностью интегрированными должны быть операции, имеющие особую ценность для потребителя, т.е. обеспечивающие заданное на конце цепочки качество товаров и услуг. Уровень компетенции корпорации определяется как соотношение качества и удельных издержек по сравнению со всеми конкурентами. При недостаточном уровне конкурентоспособности фирмы следует применять “связанную интеграцию” (см. п. 5.4.1), т.е. одновременно и производить часть продукции своими силами, и покупать оставшуюся часть на свободном рынке. Обратим внимание, что модель предлагает отказаться от самостоятельного производства продукции (элементов продукции), которые не имеют особой стратегической важности.

Несмотря на простоту и схематичность приведенной модели, она имеет смысл для определения “глубины” операций фирмы. Во-первых, она кладет конец бесконечным подсчетам рентабельности отдельных этапов всей производственной цепочки и созданию попыток “кусочной” вертикальной интеграции. Действительно, если рентабельность вашего бизнеса составляет 12% отдачи на капитал, а тремя переделами ранее существуют бизнесы, дающие 30% отдачи, вы можете войти в данный бизнес как в проект диверсификации на основе общего анализа привлекательности рынка и наличия “родительских способностей” (см. гл. 4), но реализация данного проекта вовсе не будет означать вертикальной интеграции, если вы не подчините участников двух “промежуточных” переделов.

Во-вторых, принятие данной модели освобождает вашу фирму от слепого копирования действий конкурентов в области вертикальной интегра-

Выбор способа осуществления деятельности <i>(самостоятельно или силами привлекаемых внешних организаций)</i>				
Стратегическая важность вида деятельности	Высокая	Сочетай	Инвестируй и делай сам	Делай сам
	Средняя	Сочетай	Сочетай	Делай сам
	Низкая	Покупай	Покупай	Покупай
		Низкая	Средняя	Высокая
Достигнутая компетенция (профессионализм) по сравнению с лучшей в отрасли				

Рис. 5.1. Выбор способа осуществления деятельности

ции. Действительно, стратегическая важность каждого вида деятельности различна для фирм, максимизирующих различные аспекты потребительской стоимости. Строя свою уникальную стратегию, основанную на ином подходе к потребителю, вы можете реализовывать свою уникальную структуру вертикальной интеграции.

5.6.2. Реализация присоединения (отделения) производственного этапа

Реализация присоединения (отделения) производственного этапа проводится согласно общему инструментарию управления портфелем бизнеса корпорации (см. гл. 4). При этом следует помнить, что реализация императива “делай сам” означает на деле все формы вертикальной интеграции:

- 1) использование “давальческих контрактов” по отношению к поставщикам;
- 2) имплицитные контракты;
- 3) совместные предприятия;
- 4) собственное производство (покупка готовой фирмы, приобретение “площадки” или развитие с “чистого листа”).

Выбор альтернативной формы вертикальной интеграции производится по следующим параметрам:

- 1) скорость реализации проекта;
- 2) стоимость реализации проекта;
- 3) остаточная стоимость при выходе из организации вертикальной интеграции.

Особое значение следует придавать последнему параметру. Именно “цена выхода” при пересмотре цепочки стоимости, контролируемой корпорацией, является важнейшим моментом, определяющим полную стоимость проекта.

5.6.3. Выбор формы организации подразделений собственного производства

Построив общую конфигурацию производственно-сбытовой цепочки, перед корпорацией неизбежно встает задача определения формы организации собственного производства. Корпорации имеют значительный выбор в определении форм экономической самостоятельности своих подразделений (табл. 5.2).

При определении оптимальной формы организации приходится учитывать возможности контроля за результатами деятельности подразделения и степень реализации продукции данного подразделения “на сторону”. Общая закономерность выбора соответствующей формы представлена в табл. 5.3.

Таблица 5.2
ВИДЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В ФИРМЕ

	Право принятия решений	Показатели результативности	Обычно применяется, когда
Центр издержек	Входные переменные (рабочая сила, материалы, поставки)	Минимизация общих издержек при фиксированном уровне выпуска Максимизация объема выпуска при фиксированном бюджете	Руководство фирмы в состоянии изменить объемы выпуска, знает функцию издержек и может установить оптимальное количество и соответствующее вознаграждение Руководство может наблюдать качество работы центра издержек Менеджер центра издержек обладает знаниями по оптимизации входных переменных
Центр расходов	Входные переменные (рабочая сила, материалы, поставки)	Минимизация общих издержек при фиксированном уровне услуг Максимизация объема предлагаемых услуг при фиксированном бюджете	Результат трудно наблюдать и измерить
Центр доходов	Входные переменные (рабочая сила, материалы, поставки)	Максимизация доходов при заданной цене (или количестве) и операционном бюджете	Руководство обладает знаниями по выбору оптимального продуктового набора Руководство обладает знаниями по выбору корректной цены или объему продаж Менеджеры центра доходов имеют данные о характере кривой спроса потребителей в их районе продаж
Центр прибыли	Входные переменные Продуктовый набор Продажные цены (или объем продаж)	Реальная прибыль Реальная прибыль в сравнении с бюджетной прибылью	Менеджер центра прибыли квалифицированы в выборе корректных цен/объемов продаж Менеджеры центра прибыли обладают знаниями по выбору оптимального продуктового набора
Центр инвестиций	Входные переменные Продуктовый набор Продажные цены (или объем продаж) Объем капитала, инвестируемого в центр	Доход на инвестиции Остаточный доход Чистая прибыль	Менеджер центра инвестиций квалифицированы в выборе корректных цен/объемов продаж Менеджеры центра инвестиций обладают знаниями по выбору оптимального продуктового набора Менеджер центра инвестиций обладает знаниями об инвестиционных возможностях

Таблица 5.3
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
В ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ ФИРМЕ

Точность измерения результата деятельности подразделения	Доля продукции подразделения, реализуемой внутри корпорации		
	80–100%	50–80%	Менее 50%
Высокая	Центр издержек	Центр прибыли	Центр инвестиций
Низкая	Центр расходов	Центр доходов	Центр прибыли

Именно развитием конкуренции на основных товарных рынках и повышением надежности систем управленческого учета и объясняется современная тенденция повышения экономической самостоятельности подразделений вертикально-интегрированных корпораций в развитых странах (переход от центров затрат к центрам прибыли и центрам инвестиций).

5.7 КЕЙСЫ

Кейс 1. “ПОДСАЖЕННЫЕ НА ИГОЛКУ” – ПОДХОД ZARA К ПРОИЗВОДСТВУ И РЕАЛИЗАЦИИ ОДЕЖДЫ¹

Индитекс Эс.Эй

Основанная в 1963 г. в Испании Амансио Ортега Гаоно *Inditex S.A.* (“Индитекс”) стала одним из успешных игроков на рынке одежды свободного стиля в начале XXI в. Ее первоначальная фабричная мастерская “Конфекционес Гоа” превратилась в 1975 г. в первый магазин “Зара”, расположенный в г. Ла Корунья (Испания). В начале 1980-х годов компания распространила сеть своих магазинов на всю Испанию. Она также начала международную экспансию в страны, граничащие с Испанией (в первую очередь в Португалию). Эта тенденция продолжалась в середине 1990-х гг., когда магазины открывались во Франции, Великобритании, Мексике, США, Японии, Израиле, Турции, Греции, Кипре, Норвегии и Аргентине.

Деловая философия компании основывалась на таких аспектах, как творчество, новаторство, элегантный дизайн, быстрая реакция на тенденции рынка, особое внимание к внутреннему оформлению магазинов и совершенно анти-бюрократическое лидерство.

В середине 1980-х гг. “Индитекс” начала развивать различные брэнды и розничные форматы, причем каждый был адаптирован к разным клиентским потребностям и основывался на широкомасштабном анализе сегментов рынка. Например, “Массимо Дути” был нацелен на молодых бизнесменов, а “Бреттос” – на модных молодых городских женщин. Успех “Индитекс” в Испании оказался поразительным: к 1993 г. она захватила 8% рынка. Продажи “Индитекс” росли почти на 20% в год с 1990 г., достигнув 2615 млн евро в 2000 г. и 6741 млн евро в 2005 финансовом году.

К середине 2006 г. ей принадлежало 2900 магазинов в 64 странах. Магазины, расположенные за пределами Испании, генерировали 60% общей выручки. На “Индитекс” работали 62 268 сотрудников. За пять лет прирост продаж составил 157%, а число сотрудников увеличилось на 133%.

Корпорация “Индитекс” оперирует восьмью форматами (*Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home* и *Kiddy’s Class*). Каждая из розничных сетей организована как отдельная бизнес-единица в рамках общей структуры, которая также включает шесть областей поддержки бизнеса (сырье, производственные заводы, логистика, недвижимость, расширение деятельности и международная деятельность) и девять корпоративных

¹ Использованы материала кейса: *Ghewamat P., Nueno J.L. Zara. Fast Fashion. Harvard Business School. Case 9-703-497, 2003* и кейса: *Harle N., Pich M., Van der Heyden L. Marks and Spenser and Zara: Process Competition in the Textile Apparel Industry. INSEAD. Case 602-010-1, 2002.*

департаментов. Фактически каждая из сетей работает самостоятельно и отвечает за собственную стратегию, дизайн продукции, производство, дистрибуцию, имидж, персонал и финансовые результаты, тогда как менеджмент группы определяет стратегическое видение группы, координирует деятельность бизнес-единиц и предоставляет им административные и иные ресурсы.

Координация между сетями первоначально сознательно осуществлялась в ограниченных масштабах, в последнее время она усилилась, поскольку «Индитекс» стала открывать мультиформатные магазины. В широком смысле опыт старых и завоевавших более прочные позиции сетей, особенно *Zara*, помог ускорить расширение деятельности более молодых сетей. Так, сеть по продаже женского белья привлекала 75% человеческих ресурсов из других сетей и стала управлять магазинами на семи европейских рынках в течение шести месяцев после запуска в сентябре 2001 г.

Особенность практически всех сегментов корпорации *Indetex* – очень высокая отдача на капитал (ROCE). Лидирует по данному показателю формат *Stradivarius* (82% отдачи на используемый капитал в 2005 финансовом году), но ряд других форматов (*Oysho* и *Kiddy's Class*) перевалили в 2005 г. уровень 50% отдачи на капитал. В целом по группе отдача на капитал в 2005 г. составила 41%.

Высшие корпоративные менеджеры, все представленные испанцами (в Совете директоров состоит и американка), видят роль корпоративного центра в том, чтобы быть «стратегическим контролером», занимающимся формулировкой корпоративной стратегии, утверждением бизнес-стратегии индивидуальных сетей и контролем их показателей деятельности, а не «оператором», функционально занятым управлением сетями. Их способность контролировать показатели деятельности вплоть до уровня магазина основывается на стандартизированных системах отчетности, которые делают акцент на росте продаж, марже прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕБИТ) и доходности примененного капитала.

Бизнес-система Zara

Zara – самая крупная и наиболее интернационализованная из сетей *Inditex*. На 31 января 2006 г. она оперировала 852 магазинами. При этом 129 магазинов были открыты в 2005 г. В России в начале 2006 г. *Zara* имела 6 магазинов и предполагала открыть еще 7 в течение 2006 г.

За 2005 финансовый год *Zara* отчиталась за объем продаж в 4691 млн евро. Согласно планам руководства группы, доля *Zara* в суммарных продажах группы должна была падать на два-три процентных пункта каждый год. Действительно, с 2001 г. доля *Zara* в продажах группы сократилась (с 76 до 67% общих продаж). Тем не менее она продолжает оставаться главной движущей силой роста группы.

Zara завершила освоение испанского рынка к 1990 г. и примерно в это же время начала двигаться за рубеж. Она также стала делать крупные инвестиции в производственную логистику и информационную технологию, включая внедрение системы «точно в срок», открытие склада размером в 130 тыс. кв. м неподалеку от корпоративной штаб-квартиры в Arteixo, рядом с La Coruna. Разработка логистической, розничной, финансовой, торговой и прочих информационных систем продолжалась в течение 1990-х гг., причем в значительной мере она осуществлялась внутри компании. Например, хотя на рынке существовало много логистических программ, нестандартные требования *Zara* обуславливали необходимость внутренних разработок.

Полученная бизнес-система отличалась тем, что *Zara* производила внутри себя наиболее чувствительные к моде товары. Дизайнеры *Zara* постоянно отслеживали предпочтения клиентов и размещали заказы у внешних и внутренних поставщиков. В течение года выпускалось около 11 тыс. различных предметов по сравнению с 2–4 тыс. предметов у ключевых конкурентов. Выпуск осуществлялся мелкими партиями, причем наиболее чувствительные ко времени предметы производились на основе вертикальной интеграции. Предметы, выпущенные как внутри, так и вне компании, стекались в центральный распределительный центр *Zara*. Дважды в неделю продукция поставлялась непосредственно из центра распределения в магазины, что устраняло потребность в региональных складах и позволяло удерживать запасы на низком уровне. Вертикальная интеграция давала возможность предотвращать нарастающие колебания в спросе по мере продвижения от производителя к магазинам. Что еще более важно, *Zara* могла создавать дизайн и поставлять готовую продукцию в магазины в течение 4–5 недель в случае совершенно новой продукции и в течение 2 недель для модификаций существующей продукции. По контрасту традиционная отраслевая модель могла основываться на циклах протяженностью до 6 месяцев для дизайнера и 3 месяцев для производства.

Короткий временной цикл сокращал потребности в оборотном капитале и облегчал непрерывное производство новых товаров. Внутри сезона *Zara* осуществляла 35% закупок сырья, 40–50% закупок готовой продукции от внешних поставщиков и 85% производства внутри компании.

Дизайн

Над каждой из трех основных товарных линий *Zara* – для женщин, мужчин и детей¹ – трудится отдельная команда, состоящая из дизайнеров и разработчиков продукции. Команды одновременно работают над продукцией как для текущего сезона, создавая постоянные вариации и развивая удачные товарные линии, так и для следующего сезона, выбирая ткани и сочетание товаров, которые положили бы основу для первоначальной коллекции.

Zara создает каждый год две базовые коллекции, которые вводятся в течение осеннего/зимнего и весеннего/летнего сезонов, начиная соответственно с июля и января. Дизайнеры *Zara* посещают торговые ярмарки и модные шоу в Париже, Нью-Йорке, Лондоне и Милане, пользуются каталогами элитных коллекций и общаются с менеджерами магазинов, чтобы разработать первоначальные наброски для коллекции примерно за девять месяцев до начала сезона. Затем они выбирают ткани и аксессуары. Одновременно определяется примерная цена, по которой будет продаваться товар. Затем готовятся образцы, которые представляют поставщикам, и начинается процесс отбора. По мере того как коллекция сводится воедино, определяются производственные требования, выясняется, будет ли товар производиться внутри компании или будет использован аутсорсинг, а также устанавливается временной график, чтобы обеспечить поступление первоначальной коллекции в магазины в начале торгового сезона.

Процесс адаптации к трендам и различиям между рынками является эволюционным, проходит в течение почти всего торгового сезона и опирается в значительной мере на высокую частоту поступления информации. Регуляр-

¹ В последние годы *Zara* запустила линию косметики.

ные беседы с менеджерами магазинов в этом смысле не менее важны, чем данные по продажам, предоставляемые системами информационной технологии. Другие источники информации включают отраслевые публикации, телевидение, Интернет, фильмы, а также впечатления сотрудников, которые регулярно посещают молодежные дискотеки. В среднем ежедневно проектируется несколько десятков предметов, но лишь чуть больше трети их реально запускается в производство. Если позволяет время, готовятся очень ограниченные объемы новых товаров, они представляются в определенных ключевых магазинах, а в широких масштабах выпускаются только в том случае, если реакция покупателей была однозначно позитивной. В результате уровень провалов по новой продукции был всего 1% по сравнению со средней величиной 10% для отрасли.

В целом обязанности дизайнеров *Zara* выходят за рамки дизайна в узком смысле этого слова. Они также постоянно отслеживают предпочтения клиентов, используя информацию о потенциале продаж. Соответственно команды дизайнеров служат мостом между торговцами и конечной стадией процесса производства. Эти функции обычно организованы под разными управленческими командами у других розничных торговцев одеждой.

Снабжение и производство

Zara закупает ткани, другие факторы ввода и готовую продукцию от внешних поставщиков с помощью офисов по закупке, расположенных в Барселоне и Гонконге, а также с помощью закупщиков в своей штаб-квартире. Хотя исторически сложилось так, что Европа доминировала в схеме снабжения *Zara*, недавнее создание трех компаний в Гонконге для целей закупок, а также отслеживания трендов предполагает, что могут существенно расширяться поставки с Дальнего Востока, особенно из Китая.

Примерно половина закупаемых тканей была "серой" (некрашеной), чтобы облегчить максимально гибкое обновление в рамках сезона. Большая часть этого объема поступала через *Comditel*, 100% дочернюю компанию *Inditex*, которая имела дело с более чем 200 внешними поставщиками ткани и другого сырья. *Comditel* управляет окраской, выкройками и обработкой серой ткани для всех сетей *Inditex*, а не только *Zara* и поставляет готовую ткань как внешним, так и внутренним изготовителям. Данный процесс, схожий с тем, который использовался в компании *Benetton*, означает, что на обработку ткани требовалась всего одна неделя.

При дальнейшем продвижении по цепи ценности примерно 40% готовой продукции производится внутри компании, а из остального объема примерно две трети предметов поступают из Европы и Северной Америки и треть – из Азии. ***Наиболее модные предметы были самыми рискованными, и соответственно именно их производят в малых объемах внутри компании или по контрактам с поставщиками, которые были расположены поблизости, и делаются повторные заказы, если товары хорошо продавались.*** Базовые предметы, которые отличались высокой чувствительностью скорее к ценам, чем к времени, чаще всего поступают из Азии, поскольку производство в Европе обычно на 15–20% дороже для компании. ***На долю примерно 20 поставщиков приходилось в 2001 г. около 70% внешних закупок. Хотя Zara имела долгосрочные связи с многими из этих поставщиков, она минимизировала формальные контрактные обязательства перед ними.***

Внутреннее производство является основной обязанностью 20 фабрик, находящихся в полной собственности компании, причем 18 из них были рас-

положены в районе штаб-квартиры *Zara* в Arteixo. Пространство для расширения деятельности было обеспечено за счет незастроенных площадей вокруг основного производственного комплекса и также к северу от La Coruna и в Барселоне. Фабрики *Zara* отличаются высокой степенью автоматизации, они специализированы по типам одежды и фокусируются на капиталоемких частях производственного процесса – дизайне выкроек и раскрое, а также на окончательной обработке и проверке качества. Вертикальная интеграция в сфере производства началась в 1980 г., и начиная с 1990 г. были осуществлены крупные инвестиции в установку на этих фабриках системы “точно в срок” в сотрудничестве с компанией *Toyota* – это был один из первых экспериментов такого рода в Европе. В результате сотрудникам пришлось учиться использовать новые машины и работать в многофункциональных командах.

Даже для тех предметов одежды, которые выпускаются внутри компании, раскrojенные предметы рассылались примерно по 450 цехам, расположенным в первую очередь в Галисии, и через границу в Северную Португалию, где осуществлялась трудоемкая процедура шитья. Эти цеха были в основном небольшими предприятиями, в которых трудилось в среднем 20–30 сотрудников. Они специализировались по типам продукции. В качестве субподрядчиков они обычно имели долгосрочные отношения с *Zara*, которая обычно являлась единственным потребителем их продукции. Компания также обеспечивала их технологией, логистикой и финансовой поддержкой и оплачивала их услуги по заранее установленным тарифам в расчете на готовый предмет одежды, проводила инспекции на местах и настаивала, чтобы они соблюдали местное налоговое и трудовое законодательство.

Сшитые предметы одежды отправлялись из цехов на производственный комплекс *Zara*, где их инспектировали, гладили, складывали, упаковывали, после чего отсылали в примыкающий к нему центр дистрибуции.

Диаграмма. Цепь стоимости Zara

Команда по закупке сырья ⇒ обработка сырья ⇒ дизайнеры ⇒ пробные магазины ⇒ кройка ⇒ внутренняя логистика ⇒ **швейные кооперативы** ⇒ внутренняя логистика ⇒ стирка ⇒ глажение ⇒ складывание ⇒ упаковка ⇒ прикрепление этикеток ⇒ центральный склад ⇒ **внешняя логистика** ⇒ магазины ⇒ клиенты

Примечание: серым цветом выделены элементы цепи стоимости, обеспечиваемые внешними источниками.

Дистрибуция

Как и все остальные сети *Inditex*, *Zara* имеет собственную централизованную систему распределения. Она состоит из центра площадью приблизительно 400 тыс. кв.м в Arteixo и гораздо более мелких центров-спутников в Аргентине, Бразилии и Мексике, которые консолидировали поставки из Arteixo.

Все товары *Zara*, как от внутренних, так и от внешних поставщиков, проходили через центр распределения в Arteixo, который функционировал на двухсменной основе и имел мобильную систему отслеживания. Все заказы поступали от компьютеров в магазинах (дважды в неделю в периоды обычной торговли и три раза в неделю в периоды распродаж), заказы проверяли в центре распределения, и, если конкретный предмет имелся в небольшом количестве, решения о распределении принимались на основе исторических ур-

ней продаж и других соображений. После того как заказ был утвержден, склад выпускал списки, которые использовались для организации доставки.

С января 2002 г. *Zara* стала составлять график поставок по временным зонам. Рано утром, когда менеджеры европейских магазинов еще проводили инвентаризацию запасов, центр дистрибуции упаковывал и отправлял заказы в Америку, на Ближний Восток и в Азию; днем он сосредотачивался на европейских магазинах. Центр дистрибуции обычно функционировал в полноту своей возможности, но при резких повышениях спроса, особенно в начале двух торговых сезонов – в январе и июле, повышался уровень загрузки и требовался наем нескольких сотен временных работников, чтобы дополнить постоянных сотрудников, которых насчитывалось около 1 тыс. человек.

Отгрузки со склада проводятся дважды в неделю в каждый магазин через сторонние службы доставки, причем два дня в неделю осуществляются отгрузки в одну часть сети магазинов, а еще два дня в неделю – в другую. Приблизительно 75% товаров *Zara* (по весу) перевозятся в грузовиках независимыми службами доставки в магазины Испании, Португалии, Франции, Бельгии, Великобритании и части Германии. Остальные 25% поставляются в основном самолетами. Продукция обычно доставляется в течение 24–36 ч в магазины, расположенные в Западной и Центральной Европе, и в течение 24–48 ч – в магазины, расположенные за пределами Европы. Поставки самолетами были дороже, но не чрезмерно дорогими.

Цепочка стоимости *Zara* обеспечивает быструю реакцию на изменения в моде. *Zara* может скопировать успешную модель конкурентов и поставить ее на свои полки в течение семи дней, и все в диапазоне цен от низких до средних. Каждый год запускается от 12 до 16 коллекций: задача *Zara* состоит не в том, чтобы клиенты покупали много, а в том, чтобы они покупали часто и всегда находили нечто новое, заходя в магазин.

Вопросы по кейсу 1

1. Чем обосновывается уровень вертикальной интеграции внутри корпорации *Indetex*?
2. Как выстраиваются отношения *Zara* с независимыми участниками производственной цепочки (имплицитные контракты, зависимость поставщиков и др.)?
3. Возможно ли воспроизвести бизнес-модель *Zara* в российских условиях?

Кейс 2. ЗАО «РАДИЩЕВСКАЯ МАНУФАКТУРА»¹

Часть 1. Радищевская мануфактура в 1994 г.

Компания «Радищевская мануфактура» была основана в 1851 г. как маленькая шерстяная мануфактура при водяной мельнице. Компания находится в небольшом подмосковном промышленном поселке, окруженном дачами и военными городками. В 1930-х и 1950-х гг. предприятие было дважды реконструировано. Была создана также развитая «социальная инфраструктура».

¹ Название предприятия, имена основных действующих лиц и некоторые отдельные детали изменены.

тура”, включая детский сад, общежитие, пионерлагерь, дом отдыха, дома для работников и т.д.

Последняя реконструкция была проведена в 1988–1990 гг. Почти 20% установленного оборудования поступило по импорту, из Италии и ФРГ, остальное оборудование было отечественным. После реконструкции производственные мощности достигли 2 млн пог. м шерстяных тканей в год, численность работников была доведена до 1 тыс. человек, а основные фонды составили 22 млн полновесных “советских” рублей.

Приватизация фабрики произошла в 1992 г. Уставный капитал был разделен на 220 тыс. обычных акций, выкупленных работниками завода. Распределение акций было относительно равномерным и зависело в основном от стажа работы. Генеральный директор, прослуживший к тому времени на фабрике уже 35 лет, получил 7,5 тыс. акций.

ЗАО “Радищевская мануфактура” включает три производства, образующих вместе законченный цикл производства шерстяной ткани из шерсти: прядение —> ткачество —> окраска и отделка.

Общая ситуация в российской текстильной промышленности в 1994 г. была очень тяжелой. В 1980-е гг. СССР занимал первое место в мире по объему производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65% общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место после Италии в мире. Самый высокий уровень выпуска шерстяных тканей был достигнут еще в 1975 г. – 523 млн кв. м, и после этого их производство стало сокращаться. В 1990 г. производство шерстяных тканей в России составило 466 млн кв. м. Однако в 1980-е гг. российская шерстяная промышленность лидировала по объемам, но отнюдь не по ассортименту и качеству. Начиная с 1992 г. начался обвальный спад производства. Тому было несколько причин:

1. *Спад массового спроса.* После взлета цен 1992 г. реальные доходы населения России уменьшились в 2 раза, и резко изменилась структура расходов. Население стало гораздо больше тратить на питание, чем прежде, и гораздо меньше на одежду. Опросы свидетельствовали, что в 1994 г. 75% населения России покупали меньше одежды, чем до 1992 г.
2. *Дезинтеграция СССР* превратила российских потребителей сырья (хлопка и шерсти) в импортеров. Цены на узбекский хлопок достигли мирового уровня в ноябре 1993 г., цены на шерсть держатся на уровне 80–90% от мирового уровня.
3. После *либерализации внешней торговли* организованные и “челночные” поставки текстиля и обуви приняли обвальный характер. Дешевый импорт из стран Юго-Восточной Азии буквально “сметал” с прилавков магазинов остатки отечественных товаров. Кроме того, и прилавки магазинов резко укоротились. В 1993–1994 гг. более половины общего объема продаж одежды и обуви приходилось не на традиционные магазины, а на вновь созданные вещевые рынки, куда направлялся основной поток “неорганизованного импорта”.

Шерстяная отрасль разделила общую судьбу текстильной промышленности. Во втором квартале 1994 г. производство шерстяных тканей в России составило 22,4% от уровня соответствующего периода 1991 г.

Рыночная позиция “Радищевской мануфактуры” в 1994 г.

Поставщики

Шерсть – главное сырье для выпуска шерстяных тканей, оказалась в дефиците. В 1994 г. в России было произведено лишь 48 тыс. т шерсти по срав-

нению с 90 тыс. т в 1991 г., из этого количества около 50% было экспортировано. Потребление шерсти “Радищевской мануфактурой” составляет около 1100 т в год.

Кроме того, в России имеется всего 9 шерстомоечных фабрик, так что рынок шерсти сегментирован и монополизирован. Руководство фирмы пыталось преодолеть дефицит шерсти путем организации собственной закупочной фирмы. Пытались организовать систему многоуровневой бартерной торговли – обменивать шерстяные ткани на товары народного потребления и затем поставлять эти товары (бывшим) совхозам и колхозам в обмен на шерсть. Затея оказалась неудачной из-за низкой ликвидности шерстяных тканей и отсутствия квалифицированного торгового персонала.

В 1994 г. положение с сырьем стало катастрофическим. Предприятие работало “с колес”, т.е. без запасов сырья. Многие заказы стали выполняться на “давальческом сырье”. Так, одна немецкая фирма, разместившая на фабрике заказ на 100 тыс. м ткани, была вынуждена закупить шерсть в Австралии и предоставить ее “Радищевской мануфактуре” как кредит, погашаемый экспортными поставками.

Маркетинг и сбыт

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани “Радищевской мануфактуры” закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то в 1994 г. лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики в 1994 г. были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт – как правило, размер закупок частного “оптовика” не превышал 1 тыс. м тканей. В результате, надежными отечественными потребителями остались лишь 6 специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке “Радищевская мануфактура” выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависел от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков. Руководство “Радищевской мануфактуры” сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

- низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;
- высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в небольших городках, где работники бережно сохраняют традиции ремесла;
- высокий образовательный уровень рабочей силы. На “Радищевской мануфактуре” все менеджеры имели высшее образование, а 50% рабочих – среднетехническое образование. Высокий уровень образования облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;
- высокая интенсивность труда. Средняя “зона обслуживания” (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз для Индии.

Руководство “Радищевской мануфактуры” трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводил на нет преимущества по издержкам;
- качество тканей постепенно снижалось с износом оборудования. Так, “Радищевская мануфактура” не смогла принять несколько заказов, потому что выпускаемые ткани не соответствовали отдельным западным стандартам по дизайну и плотности тканей.

В целом структура рынка ЗАО “Радищевская мануфактура” в 1994 г. выглядела следующим образом:

- 80% тканей поставлялось 4 американским фирмам;
- 10% тканей забирала одна немецкая фирма;
- 10% реализовались через 6 российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Рыночная ситуация глазами руководства компании

Все важнейшие решения на предприятии принимались двумя людьми – генеральным директором Иваном Алексеевичем Васильевым и коммерческим директором Арнольдом Валентиновичем Зеленовым. Арнольд Валентинович – недавний выпускник одного из московских экономических вузов, свободно владеющий английским и немецким языками, стажировавшийся за рубежом. В 1993 г. по его инициативе на фирме было создан отдел маркетинга, подчиненный коммерческому директору и практически монополизировавший как собственно маркетинговые исследования и подготовку договоров и контрактов, так и обработку экономической информации.

Генеральный директор оставил за собой общий контроль, определение стратегических приоритетов и контакты с важнейшими хозяйственными партнерами и с местной администрацией.

Иван Алексеевич Васильев говорит: «Мы все еще производим ткани высокого качества, но у нас нет сбыта в России. Так что нам пришлось обратиться на Запад, и в конечном счете мы вышли на людей из “Гармент Дистрикт” в Нью-Йорке – квартала, в котором сосредоточены офисы крупнейших торговцев одежды.

Парни из Нью-Йорка нашли, что наши ткани идеально соответствуют вкусам американских пожилых женщин. Кстати, они там весьма не бедствуют. Сейчас в США экономический подъем, цены на недвижимость растут. Когда дети становятся взрослыми и разъезжаются из отчего дома, подобная “бабушка” сдает в аренду или продает дом и переезжает в иное место. Но даже если она поселяется во Флориде, ей все равно потребуется шерстяное пальто, когда она навещает родственников и знакомых на Севере. Но шить в Америке невозможно, затраты на зарплату там слишком высоки, а в Латинской Америке кроме пончо ничего из шерсти никогда не шили. Тогда мы нашли одну швейную фабрику на Украине, которая берет наши ткани и пошивает из них пальто. Какие этикетки к ним прилепляются – это уже не наше дело».

Продолжает Арнольд Валентинович Зеленев: “Этикетки – это не наше дело, но знать цены надо по всей цепочке. Мы продаем нашу ткань, скажем, по 5 долл. за 1 м. На одно пальто идет 3 м ткани. Украинцы берут за пошив еще 4 долл. В то же время оптовая цена одного пальто в Нью-Йорке колеблется между 60 и 70 долл., а розничная цена – 89,95 долл. Так что вы видите, наша доля в цене не превышает 17%”.

Иван Алексеевич Васильев добавляет: «Единственная возможность повысить рентабельность работы – установить прямые поставки на зарубежные рынки. В принципе, такая возможность существует, ведь российская квота на экспорт в ЕС не выбирается. Однако американцы покупают 80% нашей продукции. С одной стороны, сразу от этих контрактов не откажешься, а с другой – поле для маневра слишком мало. А условия, выставляемые американцами, жмут нас все сильнее».

Иван Алексеевич Васильев поясняет: «Давайте разложим наши издержки. Из 5 долл. за 1 м ткани 2 долл. – затраты на сырье. Дальше идут дополнительные расходы. Мы платим за ремонт домов, в которых живут работники предприятия. Да я и сам живу в том же доме. Мы платим за обеды для рабочих, поддерживаем дом отдыха и профилакторий, а тут еще налоги. В результате из стандартной “штуки” сукна длиной 27 м мы имеем только 3,4 м чистой прибыли, т.е. 12,6%. Теперь вспомните про инфляцию».

Стратегический выбор руководства

Руководство компании “Радищевская мануфактура” разработало в конце 1994 г. три сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это вариант сохранения нынешней ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

Сценарий 2. Компания будет продолжать работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- Во-первых, будет создан специальный отдел внешнеэкономических связей. В задачу отдела будет входить не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство.
- Во-вторых, будет перестроена система контроля качества. В настоящее время контроль за качеством рассредоточен по разным подразделениям (ОТК, заводская лаборатория, инженеры по качеству в цехах). Предлагается создать единую службу сквозного контроля качества и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора.
- В-третьих, предлагается децентрализовать экономическую работу. Вместо плано-экономического отдела предлагается создать в каждом производстве (прядание, ткачество, отделка) “экономические бюро”. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование). Руководство хочет иметь представителя зарубежной фирмы не только в составе Совета директоров, но и в составе Правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Генеральный директор склоняется к варианту 3, но опасается, что зарубежный партнер потребует ликвидировать весь дорогостоящий социальный фонд. Между тем среди рабочих уже распространяются слухи о возможном скором

приходе “варягов”, и значительное число работников считает это последним шансом на выживание компании.

Часть 2. Радищевская мануфактура в 2002 г.

Прошло восемь лет. Мы разговариваем с Арнольдом Валентиновичем Зеленовым, занявшим пост генерального директора ОАО “Радищевская мануфактура” четыре года назад, после ухода на пенсию прежнего генерального – Ивана Алексеевича Васильева.

«Да, много воды утекло с 1994 г. Я вспоминаю наши метания в то время, попытки выстроить долгосрочную стратегию выживания и развития. За последние четыре года мы резко нарастили производство. Если в 1998 г. мы произвели 1023 тыс. кв. м тканей, то в 2000 г. – уже 1580 тыс. кв. м, а в 2001 г. достигли выпуска в 1722 тыс. кв. м. И это при том, что общее производство шерстяных тканей в России в 2000 г. составило 53 876 тыс. кв. м, а в 2001 г. – 56 408 кв. м, т.е. возросло крайне незначительно. А наше расширение связано с тем, что мы нашли свой рынок. Что же на самом деле получилось?»

- Во-первых, мы сохранились как крупные экспортеры тканей. До 50% нашей продукции идет на экспорт в США. Но сейчас наша задача – сократить экспорт. На экспорт требуются ткани дешевые, нам их сейчас производить неинтересно.
- Во-вторых, мы смогли свои слабости не то чтобы преодолеть, а использовать во благо себе и покупателям. Начнем с основы производства – сырья. Большинство западных шерстяных тканей производятся из так называемой восстановленной шерсти. Эта шерсть получена, грубо говоря, из отходов шерстяного производства. Это так называемое короткое волокно. Для того, чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например, капрон. Так что в импортных тканях 10–20% капрона. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо ведут себя при химчистке, “разволокняются”. Мы не смогли добиться такого использования восстановленной шерсти, и поэтому наши ткани делаются не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы и в таком виде пускают в производство. Мы по праву не только ставим на свои изделия знак “WOOLMARK” – обозначение того, что данное изделие изготовлено из чистой натуральной шерсти высокого качества в соответствии со специальным международным стандартом, – но и дополнительно приписываем с полным основанием “PURE NEW WOOL” – “только новая шерсть”. Миллионы людей во всем мире при покупке изделий из шерсти ориентируются именно на этот знак.
- В-третьих, мы преодолели ограничения при сбыте тканей внутри России. Не хотели швейники брать нашу продукцию, потому что сами “гнали” унылые, отставшие от моды модели. Пришлось наладить собственное швейное производство. Зарегистрировали торговую марку, звучащую то ли по-итальянски, то ли по-английски, высвободили часть площади, привлекли собственных работников – и дело пошло. Сейчас выпускается до 30 моделей демисезонных и зимних пальто, полупальто, свингеров, пончо. Изделия выпускаются малыми партиями. Тут уж швейники забеспокоились – «если эти могут “с нуля” наладить рентабельное производство, то нам такое удастся и подавно». И даже если они копируют наши модели, то все равно возникает дополнительный спрос на наши ткани. Так мы восстановили позиции на российском рынке.

- И в-четвертых, для того, чтобы достигнуть такого положения, пришлось “раскрыться”. Мы преобразовались из ЗАО в ОАО, появились “внешние” акционеры. Впрочем, они недолго пробыли “внешними”. С самого начала они проявляли заинтересованность в росте инвестиций и выправлении условий со снабжением и сбытом. Таким образом, они быстро перестали ощущать себя “внешними” и перешли в разряд “своих”.



Вопросы по кейсу 2

1. Охарактеризуйте положение компании “Радищевская мануфактура” в 1994 г.
2. Какое место в цепочке ценности занимала компания “Радищевская мануфактура”? Кто контролировал данную цепочку?
3. Как корпорация “Радищевская мануфактура” изменила форму своего участия в цепочке стоимости?

5.8

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ

Так получилось, что тема вертикальной интеграции оказалась во власти экономистов. В результате, было построено много изящных моделей, объясняющих, что же получилось в результате вертикальной интеграции, но дающих мало возможностей найти оптимальную форму организации фирмы.

1. В качестве вводного текста мы можем рекомендовать кн.: *Мильгром П., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент. В 2-х т. СПб.: Экономическая школа, 2001. Следует помнить, что данная книга предназначена студентам младших курсов, и поэтому многие управленческие выводы выглядят достаточно наивно.
2. В качестве более “продвинутого” экономического учебника можно рекомендовать: *Авдашева С.Б., Розанова Н.М.* Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр, 1998. Электронная версия данной книги размещена в Интернете по адресу www.eur.ru/Documents/2002-09-05/F332.asp.
3. Любителям “дойти до сути” и самостоятельно разобраться в трехэтажных формулах можно рекомендовать кн.: *Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. В 2 т. СПб.: Экономическая школа, 2000.
4. Наконец, наиболее полно теория, а также практика вертикальных отношений в российской промышленности в конце XX в. представлены в монографии: *Авдашева С.Б.* Хозяйственные связи в российской промышленности. М.: Государственный университет – Высшая школа экономики, 2000.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

6.1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Мы описали в предыдущих главах методы, определяющие общие стратегические ориентиры корпорации, текущий состав ее корневых компетенций, нынешние и перспективные направления деятельности, охват корпорацией различных этапов производственно-сбытовой цепочки. Теперь перед нами стоит задача – как претворить в жизнь наши стратегические ориентиры, добиться сокращения или ликвидации “критических несоответствий” с учетом знаний, полученных в ходе предыдущего анализа? Таким образом, мы должны “превратить знание в силу”, обозначить контуры необходимых действий. В главе 1 мы обозначили основные “дилеммы” в отношении:

- стратегического мышления (рациональное либо интуитивное);
- формулировки стратегии (свободная либо вынужденная);
- способа реализации стратегии (контролируемый либо неконтролируемый эволюционный процесс).

Мы также указали, что руководство корпорации вольно принимать то или другое представление о своих действиях, сообразуясь не столько с внешними факторами, сколько с собственными психологическими установками и ожиданиями подчиненных. Именно поэтому нам придется в данной главе представить максимально “широкий” инструментарий реализации стратегии, способный удовлетворить требования сторонников крайних подходов к реализации стратегии – как “плановиков”, так и “инкременталистов”.

Представление о реализации стратегии как о единстве планомерности и случайности находит свое отражение в так называемом правиле Пять У:

$$\text{Успех (стратегии)} = \text{Уместность} + \text{Уверенность} + \\ + \text{Упорство} + \text{Удача.}$$

- *Уместность* – соответствие задуманных мероприятий внутренним и внешним переменным.

- *Уверенность* возникает из-за четкого знания компетенций фирмы и представления о том, что данные компетенции можно сохранить, развить и использовать в различных, достаточно неожиданных “стратегических ходах”.
- *Упорство* – свойство руководства фирмы не отступать перед трудностями при реализации стратегии, а постоянно находить обходные маневры и использовать сильные стороны для преодоления угроз, а слабости превращать в возможности.
- Наконец, успешная реализация стратегии невозможна без толики *удачи*, т.е. благоприятного стечения редких событий.

6.2

СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ КОРПОРАЦИИ

Реализацию корпоративной стратегии можно представить как пересечение четырех групп действий:

- политики;
- программы;
- проекты;
- приемы.

Так, например, система стратегических действий ОАО “Северсталь” включает в себя:

- Политики (социальная, экологическая, промышленной безопасности, качества, дивидендная).
- Программы (производственная, техническая, сбытовая, коммерческая, реструктуризации).
- Проекты (производство труб большого диаметра, внедрение TQM, создание системы сбалансированных показателей и т.д.).

В самом общем виде, *корпоративная политика – это фиксация (не обязательно в письменном виде) диапазона допустимых и желательных действий корпорации в определенной области*. В зависимости от специфики деятельности корпорации сферы действий, требующие фиксации допустимых действий, могут быть различными. Так, для производственных компаний, работающих на высококонкурентных рынках, большое значение могут иметь вопросы качества продукции. Для нефтяных или иных компаний, занятых в сферах деятельности, оказывающей серьезное воздействие на природную среду, важно соблюдение определенных общекорпоративных стандартов в области экологии и т.д.

Корпоративные программы – перечень действий корпорации в определенной сфере на предстоящий период. Особенность корпоративных программ – включение в их состав действий, зачастую не имеющих точной количественной оценки эффективности.

Корпоративные программы могут включать в себя ряд *проектов – систем мероприятий, имеющих точные количественные критерии эффективности.*

Если первые три вида систем действий (политики, программы и проекты) относятся прежде всего к реализации запланированных заранее мероприятий, то *приемы* обозначают “спонтанные” действия менеджмента корпорации, призванные увязать предполагавшиеся заранее действия и постоянно меняющуюся обстановку бизнеса.

Временные горизонты каждой группы действий корпорации различны. Корпоративные политики, как правило, формулируются на текущий период как “не имеющие сроков пересмотра”. Данное обстоятельство является весьма важным условием для действенности заложенных в политике принципов. В самом деле, если политика, т.е. система стандартов, принимается как временное положение, автоматически снижаются стимулы к соблюдению данных стандартов.

Корпоративные программы – уже более специфические группы действий, имеющие обозначенные периоды реализации. Мы уже упоминали (см. гл. 1) о программе развития ОАО “ЛУКОЙЛ”, рассчитанной на 2007–2016 гг. Особенностью корпоративных программ является то, что они часто допускают возможность досрочной реализации, причем такая возможность не только допустима, но нередко и желательна. Это объясняется тем, что сформулированные в корпоративных программах количественные и тем более качественные цели отражают будущее желательное состояние корпорации, и, разумеется, корпоративный менеджмент прилагает все усилия, чтобы данное состояние наступило как можно быстрее.

Корпоративные проекты – весьма специфические группы действий, имеющие не только период, но и, как правило, конкретный срок реализации. В отличие от программ досрочное выполнение проекта указывает либо на низкое исходное качество разработки проекта, либо на дополнительные издержки, понесенные в ходе проекта, либо на неполное достижение целей проекта, а зачастую – на все три обстоятельства. Именно поэтому досрочное выполнение проекта обычно не приветствуется.

Что касается приемов, то их “срок действия” определяется исключительно уместностью и эффективностью. Нередки случаи, когда на протяжении десятков лет в корпорации неоднократно пересматривались основные корпоративные политики, реализовывались те или иные программы и проекты, а основные группы приемов в корпоративном менеджменте оставались неизменными.

6.3

СОСТАВ КОРПОРАТИВНЫХ ПОЛИТИК

Обычно выделяют четыре вида корпоративных политик, выступающих в определенной иерархии:

- маркетинговая;
- технологическая;
- финансовая;
- кадровая.

Маркетинговая политика определяет позицию корпорации по поводу существующих и перспективных направлений бизнеса. Очевидно, что основной формулировкой маркетинговой политики служит анализ оптимального уровня диверсификации и вертикальной интеграции применительно к общим стратегическим ориентирам корпорации.

Важнейшими элементами маркетинговой политики выступают:

- Выделение основных классов рынков корпорации – корневых, венчурных, “запасных”.
- Определение желательного положения корпорации на данных рынках (доминирующее или устойчивое).
- Общее построение систем маркетинга и сбыта (глубина контролируемых каналов распределения продукции).

Корневые рынки корпорации – те рынки, которые, как мы определили в главе 4, соответствуют принятым критериям привлекательности и в отношении которых в полной мере присутствуют “родительские способности”. **Венчурные рынки** – сферы бизнеса, которые пока не полностью соответствуют общим стандартам привлекательности, но в отношении которых сильны предположения об их быстром развитии. Наконец, **“запасные” рынки** – те сферы деятельности, в которые может “уйти” корпорация в случае неудач на корневых и венчурных рынках. Как правило, такие рынки отличаются невысокой общей привлекательностью, но низкими издержками входа и хорошими перспективами достижения доминирующего или устойчивого положения.

Основной характеристикой **доминирующего** положения на рынке является возможность относительно свободно определять основные параметры товара – уровень качества и уровень цены¹. Подобное доминирование возможно не только в условиях монопольного либо квазимонопольного положения фирмы на рынке, но и в условиях разделения рынка на ряд слабосвязанных сегментов. Управленческая проблема доминирующего положения компании заключается в невозможности имитации действий конкурентов и, соответственно, зачастую в чрезмерном объеме аналитической работы относительно ценовых и иных решений фирмы. Что касается ус-

¹ В микроэкономике основное внимание обращается на назначение фирмой цены и недостаточно учитываются возможности модификаций свойств товара.

тойчивого положения на рынке, то оно близко к классическому описанию олигополии, когда фирме приходится учитывать реакцию на свои действия со стороны ближайших конкурентов, но в то же время диапазон действий фирмы достаточно широк.

От определения положения на рынке во многих случаях зависит и желательная глубина каналов распределения продукции. Здесь имеется в виду количество независимых посредников, которые стоят между фирмой и конечным потребителем продукции. Канал нулевого уровня соответствует так называемому прямому маркетингу, когда производитель сам обеспечивает поставку товара конечному потребителю. Одноуровневый канал предусматривает появление независимого от фирмы розничного торговца, двухуровневый канал означает наличие независимых от фирмы оптовых и розничных торговцев и т.д.

Как правило, чем выше уровень доминирования фирмы на рынке, тем большую глубину каналов распределения она может позволить. При ухудшении положения на рынке (росте конкуренции) происходит прямая вертикальная интеграция (см. гл. 5), при которой фирме приходится заниматься оптовыми, а то и розничными продажами и самостоятельно снижать глубину каналов распределения.

Определение нужных рынков приводит к необходимости формулировок основных принципов технологической политики корпорации. Под **технологической политикой** понимается определение круга необходимых действий для поддержания и развития “родительских способностей” корпорации – как способностей по извлечению стоимости (технологии финансового контроля), так и способностей по созданию стоимости для входящих бизнесов. Таким образом, технологическая политика – вовсе не прерогатива корпораций высокотехнологичных отраслей.

Важнейшими элементами технологической политики выступают:

- Соотношение между собственными технологическими разработками и имитацией (заимствованием) существующих технологий.
- Предпочтения относительно общего уровня технологии (абсолютное лидерство либо следование за лидерами).

При решении вопроса о соотношении между собственными разработками и заимствованием следует придерживаться следующих правил:

- Приобретение (имитация) технологии предпочтительнее в тех условиях, когда темпы технического прогресса в отрасли низкие, а темпы роста рынка высокие.
- Собственная разработка технологии предпочтительнее в условиях, когда темпы технического прогресса в отрасли умеренные либо высокие, а темпы роста рынка – умеренные.

Стремление к абсолютному технологическому лидерству оправданно при наличии ряда условий:

- 1) в данной отрасли существует действенная патентная защита, позволяющая инноватору пользоваться “рентой первооткрывателя”;

Информация к размышлению 1. ПРЕДПОЧТЕНИЯ РОССИЙСКИХ ФИРМ ПО ЗАИМСТВОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИЙ

В нашем опросе руководителей 1600 российских промышленных предприятий мы смогли прояснить предпочтения российских фирм относительно самостоятельной разработки либо заимствования технологий. В целом по выборке идеи в освоении новой технологии заимствуются в каждом третьем случае. Тем не менее наблюдаются серьезные отличия в уровне заимствования по отраслям (рис. 6.1). Лидирующие позиции в области заимствования технологий занимают добывающая промышленность и энергетика, высока доля заимствования и в пищевой промышленности, т.е. в тех отраслях, которые после 1998 г. пережили максимальное развитие. В остальных отраслях собственное развитие производственных технологий оставалось доминирующим.



Рис. 6.1. Распределение доли заимствований в области новых технологий, %

- 2) технологическое лидерство дает ощутимые преимущества в качестве продукции (товаров и услуг), а значит, существуют основания установления повышенных цен на технологически более совершенные продукты;
- 3) общие размеры рынка достаточно велики, чтобы оправдать издержки полного цикла НИОКР.

Описанный нами в главе 4 (Кейс 1) рынок патентованных лекарств в полной мере соответствует вышеприведенным условиям, и, действительно, лидеры рынка стремятся быть технологическими лидерами.

В остальных случаях лозунг “быть технологическим лидером отрасли” оказывается не подкреплен реальными выгодами такого положения, а следование данному принципу может привести к серьезным экономическим потерям для корпорации в целом.

Когда возникает ясность относительно направлений деятельности корпорации и потребностей освоения новых рынков и технологий, наступает черед формулировки **финансовой политики**.

Основными элементами финансовой политики корпорации выступают:

- Предпочтения относительно системы владения капиталом корпорации (закрытая либо публичная корпорация).
- Постановка ориентиров относительно структуры капитала корпорации (соотношение собственного и заемного капитала).
- Определение предельного уровня краткосрочных заимствований.

Дополнительным параметром финансовой политики может выступать дивидендная политика – определение пропорций разделения финансово-го результата между корпорацией и ее акционерами.

Хотя традиционно основное внимание в финансовой политике уделяется первым двум параметрам, а также дивидендной политике, именно неточность в определении предельно допустимого уровня общекорпоративных заимствований приводила ко всем известным “корпоративным коллапсам”¹.

Когда ясны направления деятельности корпорации, требуемый для данных направлений уровень технологического развития и потребности в финансовых ресурсах, наступает черед определения принципов **кадровой политики** – предпочтений корпорации относительно необходимых качеств персонала и, соответственно, установление стандартов поведения корпорации в качестве работодателя.

Кадровая политика корпорации задает стандарты основных элементов кадрового процесса (прием, оценка, оплата, продвижение, социальные льготы). В общем виде, чем более интегрированной является корпорация, чем выше отраслевая и экономическая однородность входящих в нее бизнесов, тем детальнее может быть описание корпоративной политики как в области управления персоналом, так и в других сферах. В широко

¹ См. классическую работу, заложившую основу современного понимания финансовой политики корпораций: *Argenti J. Corporate Collapse*. London: McGraw Hill, 1976.

диверсифицированной корпорации, соответственно, основными документами выступает маркетинговая и финансовая политика, остальные виды политик могут формулироваться в достаточно общем виде, чтобы не стеснять свободу бизнесов в определении необходимых стандартов управления.

6.4

СОСТАВ И СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ

Как и корпоративные политики, корпоративные программы следуют относительной важности преобразований в основных сферах деятельности для элиминирования “критических несоответствий”. Корпоративные программы обычно включают:

- программу изменения состава бизнесов корпорации (путем слияний, поглощений, продажи и/или ликвидации отдельных бизнесов);
- программы развития корневых компетенций корпорации;
- программы развития бизнеса (групп бизнесов).

Приведенная в главе 4 (Кейс 1) история развития фармацевтического бизнеса корпорации BASF как раз и представляет собой пример построения и реализации комплексной корпоративной программы, включавшей в себя все четыре перечисленных выше вида программ.

При значительном размахе изменений состава бизнесов и необходимости ускоренного развития корневых компетенций корпорации возникает потребность в создании еще двух типов программ:

- изменения системы управления корпорацией (программы реструктуризации);
- кадрового развития корпорации.

6.4.1. Программы изменения состава бизнесов

Программы изменения состава бизнесов формулируются как система списков видов деятельности и активов:

- выводимых из состава корпорации в предстоящем периоде;
- включаемых в состав корпорации в предстоящем периоде.

Если составление списка видов деятельности, исключаемых из корпорации, особых проблем не вызывает (данная деятельность и обеспечивающие ее активы обычно можно точно установить), то список видов деятельности и активов, включаемых в корпорацию, может создаваться в несколько этапов.

Этап 1. Приоритетные направления видов деятельности для включения в состав корпорации.

Этап 2. Определение максимального уровня расходов и общего объема “бюджета поглощений” корпорации.

Этап 3. Определение желательных объектов поглощения, “умещающихся” в рамки общего бюджета поглощений.

Как правило, программа поглощений – весьма “интимный” документ корпорации по ряду причин. Во-первых, обнародование подобной программы может вызывать противодействие конкурентов. Во-вторых, при включении в программу целей, предполагающих “враждебное поглощение”¹, раннее обнародование подобной информации дает возможность поглощаемым компаниям лучше подготовиться, применить больший диапазон “защитных средств”. В-третьих, даже при дружественных поглощениях раннее обнародование планов дает шанс поглощаемой компании с помощью различных приемов “вздувать цену”. Именно поэтому программа поглощений обычно известна лишь узкому кругу посвященных. Часто во избежание утечек информации Совет директоров корпорации ставится в известность в самый последний момент, когда все необходимые предварительные переговоры проведены, и надо лишь одобрить сделку.

6.4.2. Программы развития корневых компетенций корпорации

Программы развития корневых компетенций корпорации следуют общей логике развития “родительских способностей” корпорации, а также корневых компетенций групп бизнесов или ведущих бизнесов корпорации. Напомним, что в общем виде корневые компетенции можно представить как связи, системы и ноу-хау (см. гл. 3).

Первыми по важности для реализации “родительских способностей” выступают программы повышения возможностей корпорации по извлечению стоимости, т.е. мероприятия по совершенствованию управленческого учета и, шире, стратегического контроллинга². Подобные программы редко формулируются как единые группы мероприятий, чаще в данной области реализуются частные проекты (“постановка системы бюджетирования бизнес-единиц”, изменение системы отчетности бизнес-единиц, создание системы сбалансированных показателей и т.д.).

Следом выступают программы, нацеленные на добавление стоимости бизнесам со стороны корпорации. Данные программы также можно разделить на развитие связей, систем и ноу-хау.

¹ Поглощение, вызывающее сопротивление менеджмента и (или) части акционеров поглощаемой компании.

² См.: Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль. М.: Финансы и статистика, 2005.

6.4.2.1. Программы развития корпоративных связей

Первой по важности группой корневых компетенций как за рубежом, так и, особенно, в России, выступают программы развития корпоративных связей. В зависимости от объекта искомой связи можно разделить данные программы на:

- программы улучшения отношений с акционерами;
- программы улучшения отношений с властями;
- программы улучшения отношений с потребителями (обществом);
- программы развития контактов с деловыми партнерами.

Программы *улучшения отношений с акционерами* сводятся к программам совершенствования корпоративного управления. Это включает в себя мероприятия по изменению состава Советов директоров (включение “независимых” директоров), повышению “прозрачности” деятельности компании, подготовке финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами и т.п.¹

Программы *улучшений отношений с властями* (так называемый GR – Government Relations) нацелены на повышение лоббистских возможностей корпорации. Это происходит путем расширения круга контактов корпорации с представителями властных структур, участия корпорации в местных или общенациональных проектах, вовлечения представителей корпорации в подготовку законодательных актов, регулирующих те или иные сферы бизнеса, и т.д.

Информация к размышлению 2. ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНТАКТОВ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ С РЕГИОНАЛЬНЫМИ ВЛАСТЯМИ

В нашем опросе 1540 руководителей российских предприятий в конце 2003 г. (общероссийская выборка основных отраслей и 88 регионов) мы попытались прояснить систему контактов руководителей предприятий с местными администрациями (областного уровня) (табл. 6.1).

Что касается эффективности контактов фирмы с областными администрациями, то здесь наблюдаются интересные закономерности. Эффективность контактов повышается с увеличением размера предприятия (коэффициент корреляции 0,130, вероятность наличия связи 99,9%) и с улучшением экономического положения предприятия (коэффициент корреляции 0,112, вероятность наличия связи 99,9%). В то же время ожидания руководства предприятия не связаны с уровнем контактов с местными администрациями (коэффициент корреляции 0,045, вероятность наличия связи менее 85%). Это означает, что “нормализация” отношений с местными властями способствует устойчивости текущей деятельности российских фирм, но слабо влияет на перспективы их стратегического развития.

¹ См.: Пособие по корпоративному управлению. Вашингтон: IFC, 2005.

Таблица 6.1

**ТИПЫ КОНТАКТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ С ОБЛАСТНЫМИ
АДМИНИСТРАЦИЯМИ (% ОПРОШЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ)**

Тип контакта	%
Круглые столы с предпринимателями	62
Предложения о финансировании социальных проектов	43
Консультация при реализации проекта	33
Личные встречи с представителями администрации	74
Участие в конкурсах на получение государственных заказов	44
Работа с местными средствами массовой информации	63
Выполнение заказов администрации, всего	52
<i>В том числе</i>	
Промышленных	32
Коммерческих	27
Социальных	43
Инновационных	14
Образовательных	22
Законотворческих	12
Консультационных	24

Развитие отношений с властями близко соприкасается с развитием “общественных связей” корпорации – созданием позитивного имиджа корпорации как полезного члена общества. Стоит обратить внимание на то, что развитие “общественных связей” зачастую передается на аутсорсинг – специализированным PR-агентствам, но связи с властями остаются прерогативой собственно руководства корпорации.

Не меньшую важность для роста стоимости бизнесов имеет организация корпорацией системы внешних *контактов с деловыми партнерами*.

Информация к размышлению 3. СИСТЕМЫ ОТРАСЛЕВЫХ КОНТАКТОВ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В упоминавшемся выше опросе 1540 руководителей российских предприятий в конце 2003 г. мы смогли определить вовлеченность предприятий в различные ассоциации и эффективность данных контактов (табл. 6.2–6.3).

Таблица 6.2

**УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В АССОЦИИ
(% ОПРОШЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ)**

Тип ассоциации	%
Отраслевые ассоциации	51
Региональные ассоциации	34
Торгово-промышленные палаты	43
Российский союз промышленников и предпринимателей	24
Иные ассоциации	19

Таблица 6.3

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УЧАСТИЯ В АССОЦИАЦИЯХ

Тип эффекта	Оценка
Обмен информацией	4,18
Бизнес-контакты	4,06
Обмен опытом	3,93
Улучшение имиджа предприятия	3,90
Организация совместных проектов	3,28
Влияние на федеральную власть	2,69

Примечание: оценка проводилась по пятибалльной шкале от 1 – неэффективно до 5 – весьма эффективно.

Таким образом, развитие контактов с коллегами оказывается достаточно действенным каналом развития бизнеса.

6.4.2.2. Программы развития корпоративных систем

Программы развития корпоративных систем зависят от типов синергии, которые пытается реализовать корпорация (см. гл. 4). Это могут быть общие принципы управления качеством, программы развития единой сбытовой сети корпорации и т.п.

Пример 1. СБЫТОВАЯ ПРОГРАММА ОАО “СЕВЕРСТАЛЬ”¹

Основными задачами сбытовой программы ОАО “Северсталь”, к реализации которой компания приступила в 1996 г., являлись уход от посредников, создание собственной сбытовой сети, установление и поддержание баланса между внутренними и внешними продажами.

Приоритет в сбытовой политике “Северстали” отдается внутреннему рынку ОАО “Северсталь”, работа на котором строится по отраслевому принципу. В настоящий момент сбытовая стратегия ОАО “Северсталь” нацелена на достижение статуса главного долгосрочного партнера металлопотребляющих предприятий реального сектора России, создающего своим клиентам предложение как по продукту, так и по сервису, его сопровождающему.

Принцип работы компании на внешних рынках основан на региональном подходе (Центральная Америка, Северная Америка, Юго-Восточная Азия, Африка, Ближний и Средний Восток, Европа). Поставки мировым транснациональным корпорациям (таким, как “Филипс”, “Электролюкс”, “Фиат”, “Форд”, “Катерпиллар”) позволяют войти в списки поставщиков и в будущем поставлять продукцию на заводы, планируемые к строительству в России – главном стратегическом рынке ОАО “Северсталь”.

В настоящее время сбытовая программа реализуется в нескольких направлениях. Прежде всего, это выстраивание системы обратной связи с клиентами. “Кросс-функциональные” совещания по поставкам, индивиду-

¹ www.severstal.ru/evolution/programs/sale.

альные технические условия, схемы производства и поставки для клиента, проведение координационных советов “поставщик – потребитель” стали элементами этой системы. Отдельным блоком сбытовой программы стала работа с ключевыми клиентами, реализуемая в проекте “Менеджмент ключевых клиентов”.

Еще одним направлением реализации программы стал контроль над себестоимостью и рентабельностью. Он позволяет использовать гибкую систему ценообразования и способствует заключению долгосрочных договоров на поставки продукции ОАО “Северсталь”.

Компания продолжает развитие собственной сбытовой сети. С 2002 г. “Северсталь” реализует все экспортные продажи через агентскую сеть “СеверстальЭкспорт” и “СеверстальЛат”. Региональная дистрибуция на территории РФ осуществляется через ЗАО “СеверстальИнвест”, имеющего сервисную сеть в регионах России.

Освоение новых видов продукции – еще одно направление программы сбыта. Создание совместных команд для отработки технологии/разработки новых видов продукции, освоение производства сталей со специальными антикоррозийными свойствами, металла с покрытием в рамках программы импортозамещения обеспечивает “Северстали” рост поставок в автомобилестроение, топливно-энергетический комплекс.

Активное использование промышленного порта и выгодное географическое положение позволяют ОАО “Северсталь” реализовать еще одно направление программы по сбыту – совершенствование транспортной логистики, цель которой – создание выгодных для клиентов условий поставок, в том числе с использованием консигнационных складов.

6.4.2.3. Программы развития ноу-хау

Корпоративные программы развития ноу-хау не сводятся лишь к общим технологическим проектам. Не менее важны сам факт поддержания в корпорации инновационного климата (табл. 6.4) и внедрение механизмов поощрения изобретательства и рационализаторства во всех областях деятельности и функциях управления корпорацией.

6.4.3. Программы развития бизнеса (групп бизнесов)

Смысл корпоративных программ развития бизнеса (групп бизнесов) – повышение его конкурентоспособности. В самом общем виде конкурентоспособность любого бизнеса можно представить как набор трех параметров:

- уровень качества;
- уровень цены;
- уровень удельных издержек.

При более детальном анализе *уровень качества* продукции может быть представлен как комбинация следующих переменных:

- Функциональность (удовлетворение товаром или услугой потребности покупателя).

Таблица 6.4

ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА¹

Принцип	Комментарии
1. Предоставление необходимых ресурсов	Поддержание творческого климата в организации требует значительных ресурсов, включающих время, умения, деньги и информацию. Особенно важно время, так как мало хороших идей рождается в спешке
2. Распространение идей внутри организации	Облегчение обмена идеями и информацией в организации способствует лучшему осмыслению проблем и снижает сопротивление нововведениям
3. Стимулирование открытых групповых процессов	Группы работников, связанные с разработкой новых процессов, должны поощряться руководством фирмы. Особое значение имеет возможность для членов проектных групп свободно высказывать свое мнение
4. Признание ценных идей	Лучший способ стимулировать открытость мнений – постоянное признание и оценка заслуг людей, выдвигающих ценные идеи
5. Проявление доверия к работникам	Признание ценности идеи – один из способов показать работникам, что вы доверяете их способностям и признаете их преданность делу
6. Высокая оценка профессионализма работников	“Если долго говорить человеку, что он – осел, он начнет жевать сено”. Неотъемлемая часть доверия работникам – подчеркивание ценности ведущих специалистов организации и уровня их профессиональных знаний
7. Признание потребности работников в автономии	Большинство специалистов достигают максимального результата в работе, когда их мотивация связана не только с возможным вознаграждением, но и с содержанием работы. Ощущение свободы творчества возникает лишь при определенном уровне независимости в работе
8. Допущение возможности “поскользнуться”	Независимость в работе неизбежно связана с ошибками. Нельзя считать несистематические ошибки намеренными проступками или преступлениями
9. Использование децентрализованных структур принятия решений	Значительная часть решений по созданию новых процессов и приемов работы может быть передана на нижние этажи управления при должном разделении прав и ответственности
10. Снижение формализации организационной структуры	Инновации постоянно требуют координации между различными подразделениями и функциями управления. Необходимо создавать возможности общения специалистов за пределами их подразделений

- Надежность (вероятность достижения обещанного уровня функциональности).
- Уровень обслуживания (качество контактов покупателя и продавца до, во время и после покупки).
- “Раскрученность” (уровень информированности покупателя о свойствах товара и легкость идентификации данного товара на рынке).
- Престижность (уверенность покупателя, что данный товар входит в корзину потребления его “социально референтной группы”).

¹ Гурков И.Б. Инновационный менеджмент. – В кн.: Управление современной компанией. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 341–342.

Уровень цены, в свою очередь, можно представить как комбинацию следующих факторов:

- базовая (справочная) цена товара (услуги);
- гибкость ценообразования (развитость систем скидок, понятность данной системы для покупателя);
- разнообразие систем оплаты покупки (способ оплаты, возможности покупки в рассрочку и т.п.).

Все данные параметры относятся к любому виду продукции (товаров и услуг). Не менее важным оказывается для бизнеса и состав производственной программы (набор товаров и услуг).

Соответственно, программы развития бизнеса со стороны корпорации можно представить как:

- *Воздействие на уровень качества* (технологическая поддержка для повышения уровня функциональности и надежности; маркетинговая и рекламная поддержка для повышения “раскрученности”; поддержка в постановке систем контроля и мотивации персонала для повышения уровня сервиса).
- *Воздействие на уровень цен* (помощь в разработке систем цен; субсидирование кредитных линий для покупателей; определение оптимального времени и продолжительности сезонных распродаж).
- *Воздействие на уровень издержек* (постановка более экономичной технологии и более действенных систем учета издержек; поиск альтернативных поставщиков и каналов товаропроводки).
- *Воздействие на состав производственной программы* (поиск перспективных заказчиков, расчет оптимального ассортимента).

6.4.4. Программы изменения системы управления корпорацией (программы реструктуризации)

При значительном разнообразии видов бизнеса корпорации и быстром изменении состава бизнесов становятся необходимыми периодические пересмотры систем управления. В России подобные программы получили название программ реструктуризации.

Пример 2. ПРОГРАММА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОАО “СЕВЕРСТАЛЬ”

Еще несколько лет назад компания “Северсталь” де-факто стала вертикально-интегрированным холдингом, объединяющим как полный цикл металлургического производства, так и непрофильные бизнесы: автомобилестроительный, сырьевой и транспортный с общим оборотом в 2001 г. около 2,5 млрд долл. и численностью персонала около 150 тыс. человек.

Существенным недостатком такой структуры являлась конгломератная схема построения бизнеса, когда баланс ОАО “Северсталь” оказывался отягощенным акциями непрофильных бизнесов, реальная стоимость которых пока недооценена инвесторами. У различных бизнесов, входящих в холдинг “Северстали”, – различная эффективность и прибыльность. В конгломерате

не исключен вариант, когда стальной бизнес субсидирует, например, горнодобывающий или автомобилестроительный.

От этого следовало отказаться, не исключая, естественно, возможности временной финансовой и экономической помощи со стороны одних предприятий другим. Кроме того, обострение внешней конкуренции, например, в автопроме или на сырьевом рынке может затронуть металлургию и наоборот, что, естественно, нежелательно. Таким образом, разделение активов корпорации стало насущной необходимостью.

В связи с этим в начале 2002 г. Совет директоров ОАО «Северсталь» принял решение о реструктуризации активов компании с созданием диверсифицированной холдинговой структуры с тремя четко выраженными самостоятельными дивизионами: металлургическим, сырьевым и автомобильным.

В результате реструктуризации активы «Северстали» были разнесены по трем блокам:

- **Металлургический блок** (ОАО «Северсталь»): собственно Череповецкий металлургический комбинат, ОАО «ЧСПЗ» (Череповецкий сталепрокатный завод), ЗАО «Севергал» (производство оцинкованного автолиста), в котором ОАО «Северсталь» принадлежит 75% акций, а также сбытовые компании.
- **Сырьевой блок** (ОАО «Северсталь-Ресурс»): ОАО «Олкон» (Оленегорский ГОК), ОАО «Карельский окатыш», активы ОАО «Кузбассуголь», ООО «Северный ниобий», АО «Стальмаг».
- **Автомобильный блок** (ОАО «Северсталь-Авто»): ОАО «УАЗ» (Ульяновский автозавод) и ОАО «ЗМЗ» (Заволжский моторный завод).

С целью эффективного управления таким диверсифицированным «портфелем» «Северсталь» начала создавать систему стратегического управления, одним из инструментов которой является система стратегического контроллинга, позволяющая отслеживать:

- поставленные перед предприятиями группы стратегические цели;
- выполнение принятых управленческих решений;
- выполнение целей и параметров бизнес-планов предприятий.

Кроме того, система стратегического контроллинга должна информировать руководство группы «Северсталь» о достижении намеченных стратегических целей и показателей.

В августе 2001 г. с целью формирования единой культуры ведения бизнеса в рамках корпорации «Северсталь» создан Корпоративный университет (КУ) – методический, исследовательский, информационный и консультационный центр для всех предприятий корпорации. Деятельность КУ осуществляется в четырех областях: консалтинговые услуги, информационные технологии, управление знаниями и развитие талантов.

В I квартале 2002 г. получили самостоятельность мебельное производство и производство эмальпосуды. На базе имущества этих производств были созданы новые общества с ограниченной ответственностью – «Северсталь-Мебель» и «Северсталь-Эмаль» соответственно. В июле 2002 г. на базе ремонтно-машиностроительного комплекса ОАО «Северсталь» было создано самостоятельное предприятие «Северстальмаш». Предполагается, что «Северстальмаш» будет развиваться в трех направлениях: инжиниринг, сервис и создание нового высокотехнологичного оборудования. Численность персонала «Северстальмаш» – 10 тыс. человек.

В рамках проекта реструктуризации неосновных производств в 2001 г. были созданы отдельные юридические лица. Четыре ресторана, мини-пивзавод, мясоперерабатывающий комплекс и ряд других структур были образованы в форме акционерных обществ, принадлежащих на 100% ОАО «Северсталь». С целью дальнейшего упрощения процесса подготовки консолидированной отчетности в конце 2004 г. из состава ОАО «Северсталь» был выделен еще ряд компаний, относящихся к непрофильным видам бизнеса. Среди них: рестораны, предприятия торговли, сервисные, страховая компании и др.

6.4.5. Корпоративные программы развития персонала

Все вышеперечисленные типы программ невозможно реализовать без развития персонала – не столько в количественном, сколько в качественном отношении. В качестве примера приведем Программу развития персонала корпорации «Гамма» (пример 3). В главе 1 мы привели особенности корпоративной культуры и стратегии данной корпорации.

Пример 3. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОРПОРАЦИИ «ГАММА» НА 2005–2010 гг. С ПЕРСПЕКТИВОЙ ДО 2015 г. (извлечение)

Наименование программы	Программа развития персонала корпорации «Гамма»
Заказчик программы	Совет директоров корпорации «Гамма»
Разработчики программы	Управление кадровой политики, центры финансовой ответственности, филиалы «Гамма»
Цели программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование и внедрение эффективной Системы управления персоналом, направленной на получение максимальной отдачи от персонала Компании. 2. Повышение производительности труда, через мотивацию труда сотрудников, их заинтересованность в качестве выполняемой работы. 3. Развитие, обновление и сохранение высококвалифицированного персонала корпорации «Гамма» в его профессиональном и социальном развитии. 4. Формирование оптимальной организационной структуры компании и ее филиалов
Задачи программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечить рост производительности труда. 2. Обеспечить персоналу «Гамма» повышение уровня заработной платы. 3. Обеспечить Компанию высококвалифицированным персоналом. 4. Создать систему непрерывной подготовки персонала Компании. 5. Формирование и внедрение корпоративной культуры корпорации «Гамма». 6. Формирование и внедрение полноценной негосударственной системы пенсионного обеспечения
Сроки и этапы реализации программы	2004–2010 гг., с перспективой до 2015 г. I этап – 2004–2007 гг. II этап – 2007–2010 гг. III этап – до 2015 г.
Основные направления и мероприятия программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование управления функционированием персонала. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Управление структурой «Гамма».

Окончание табл.

Наименование программы	Программа развития персонала корпорации "Гамма"
	<ol style="list-style-type: none"> 1.2. Поддержание корпоративной культуры и управление морально-психологическим климатом. 1.3. Стимулирование эффективной трудовой деятельности персонала. 2. Развитие системы планирования, подбора и расстановки персонала. 3. Развитие системы управления персоналом. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Управление профессиональным образованием персонала. 3.2. Управление карьерой персонала. 3.3. Управление качественным составом персонала. 4. Управление резервом кадров. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Управление "Золотым фондом персонала" корпорации "Гамма". 4.2. Управление внешним резервом персонала. 5. Организация труда. 6. Реализация программы социальной политики. 7. Развитие информационно-аналитического, методического и организационного обеспечения персонала. 8. Ресурсное обеспечение программы. 9. Управление экономическим эффектом программных мероприятий. 10. Организация контроля выполнения мероприятий программы и порядок внесения корректив в программу
Объем и источник финансирования программы	<p><i>Источник финансирования:</i> себестоимость и прибыль "Гаммы"</p> <p>Объем финансирования – 4 174 267 тыс. руб. на 2005–2015 гг.</p>
Ожидаемые конечные результаты программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение роста производительности труда и заработной платы персонала "Гаммы". 2. Обеспечение Компании квалифицированными кадрами, создание системы непрерывной подготовки персонала. 3. Рост качественного состава и профессионального уровня образования персонала, "Гамма" как базовое АО для подготовки кадров электроэнергетики Республики Саха (Якутия). 4. Закрепление квалифицированных кадров, обеспечение их социальной защищенности. 5. Снижение текучести кадров. 6. Утвержденная организационная структура управления персоналом. 7. Снижение текучести кадров. 8. Бюджетное планирование и эффективное управление затратами на содержание персонала. 9. Создание положительного имиджа и социально-психологического климата внутри компании. 10. Создание целостной системы нормативных, распорядительных, методических внутрифирменных документов и Положения работы с персоналом. 11. Развитие служб управления персоналом, отвечающих за реализацию программы развития кадровой политики Компании, повышение их роли и статуса, а также совершенствование их информационно-технического обеспечения
Перечень индикаторов эффективности мероприятий программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень обеспечения компании квалифицированными кадрами. 2. Уровень текучести кадров. 3. Уровень трудовой дисциплины и снижение потерь рабочего времени. 4. Уровень квалификации кадров. 5. Уровень охвата персонала различными формами переподготовки и повышения квалификации. 6. Уровень производительности труда. 7. Уровень внедрения эффективных форм организации и стимулирования труда персонала. 8. Уровень социальной защищенности персонала. 9. Уровень сокращения случаев травматизма и заболеваемости персонала. 10. Уровень мобильности персонала. 11. Уровень аттестации персонала. 12. Уровень бюджета персонала компании. 13. Уровень автоматизации и программного обеспечения управлений, отделов по работе с персоналом
Система организации контроля исполнения программы	<p>Контроль исполнения программы осуществляют: Совет директоров, Правление "Гаммы"</p>

6.5

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ

Следующим после программ уровнем систематизации действий по выполнению стратегии выступают проекты. Корпоративные проекты могут относиться ко всем сферам деятельности корпорации и охватывать как отдельные бизнесы, так и корпорацию в целом. Иногда принято делить проекты на рутинные (повторение того, что уже делалось) и инновационные, но данное разделение весьма условно – невозможно повторить в точности ни один прошлый проект, и самый новаторский проект все равно опирается на некоторые отработанные в прошлом приемы и методы действий.

Корпоративные проекты в принципе ничем не отличаются от иных проектов как по структуре, так и по способам реализации. В главе 4 мы указали основные формы организации проектов диверсификации в зависимости от новизны данного направления деятельности и надежд, которые руководство корпорации возлагает на успех проекта.

Важнейшей проблемой реализации проектов в корпорации выступает не способ обособления и управления отдельным проектом, а построение системы контроля над суммой проектов, имеющих различные временные рамки, размеры и направленность. В общем виде, данная проблема не нашла удовлетворительного решения до настоящего времени. Попытки встроить отдельный контур управления проектами в текущие бизнес-процессы в форме матричных организационных структур активно проводились в 1960–1970-е гг., но не привели к положительным результатам. К 1990-м гг. частичное решение было найдено следующим образом:

- Во-первых, корпорация принимала определенные стандарты составления отчетности по проектам независимо от направления самого проекта (см. Кейс 1 в гл. 3). Единство проектной методологии позволяет высшему менеджменту корпорации периодически проводить “моментальные снимки” всей ведущейся в корпорации проектной деятельности, прогнозировать периоды больших требований к финансам и кадрам в связи с совпадением “критических фаз” нескольких крупных проектов.
- Во-вторых, произошло определенное отрицание противопоставления текущей и “проектной” деятельности. Пионерами в данном направлении выступают японские корпорации, приверженные практике “кайзен”¹ – постоянного непрерывного улучшения процессов и продуктов. В конце 1990-х гг. на базе философии “кайзен” была разработана методология взаимопересекающихся “проектных общин” (strategic business communities), включавших при необходимости как представителей организации, так и бизнес-партнеров и потребителей². Таким

¹ *Imai M.* Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill, 1986.

² *Kodama M.* Transforming an Old Economy Company into a New Economy Success: The Case of NTT DoCoMo // Leadership and Organization Development Journal. 23/1 (2002). P. 26–39.

образом, расширяется ресурсная база каждого отдельного проекта и уменьшается потребность в общекорпоративном контроле за проектным развитием. Кроме того, участником проекта оказывается на практике “каждый желающий”, т.е. работник, имеющий желание участвовать в работе по данному направлению на полуформальной основе. Таким образом, проекты не отделяются от текущих действий, а становятся частью повседневной работы каждого подразделения фирмы.

6.6

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРИЕМЫ

Как бы ни были тщательно разработаны политики, программы и проекты, жизнь обязательно будет вносить коррективы в планируемые заранее действия и их последовательность. В этой связи особую роль в реализации стратегии принимают “приемы” – выполнение действий, не предусмотренных заранее при разработке стратегий.

Каждая корпорация располагает значительным “репертуаром приемов” – образом действий, доказавших свою эффективность при успешном разрешении прошлых внеплановых ситуаций. Приемы относятся ко всем сферам корпоративного менеджмента – разрешению производственных проблем, ведению переговоров с трудными партнерами, реакциям на кризисы в отношениях с властями или потребителями. Наиболее полно документированы и изучены приемы, относящиеся к ликвидации кризисных ситуаций при наступлении непредусмотренных факторов (техногенных катастроф, аварий и т.д.)¹.

Тем не менее если отвлечься от “пожарных мер”, основу репертуара приемов каждой корпорации составляют два типа “умений” – умение найти оптимальную форму реагирования на действия конкурентов (конкурентные тактики) и умение заставить сотрудников “весело и с песнями” следовать по пути, предначертанному руководством корпорации (приемы мобилизации персонала).

6.6.1. Конкурентные тактики

Любая корпорация не существует в безвоздушном пространстве. Ее действия вольно или невольно затрагивают интересы иных корпораций-конкурентов. *Система отношений корпораций с конкурентами называется конкурентными тактиками.* Можно различать конкурентные тактики на уровне корпорации, когда речь идет о захвате корпораций наиболее выгодных и перспективных сфер деятельности, и о тактике на уровне бизнеса, где происходит противоборство на рынке отдельного товара.

Различают три вида конкурентных тактик:

- наступательные,

¹ Booth S. Crisis Management Strategy. London: Pitman, 1993.

- оборонительные,
- кооперационные.

Наступательные тактики – стремление корпорации (бизнеса) занять место конкурента на рынке или в отрасли. Можно выделить следующие виды наступательных тактик:

- фронтальная атака,
- фланговая атака,
- обход,
- окружение,
- партизанская война.

Фронтальная атака – *прямое наступление на позиции конкурента*. Применительно к бизнесу это означает:

- конкурирование по цене товара;
- конкурирование по качеству и по каждому элементу качества;
- конкурирование на всех сегментах рынка;
- имитация всех действий конкурента.

Классическим примером затянувшейся обоюдной фронтальной атаки являются взаимоотношения корпораций “Кока-Кола” и “ПепсиКо”. Каждая из корпораций конкурирует по всей линейке безалкогольных напитков, включая газированные напитки, соки, минеральную воду и т.д. Данные отношения охватывают все мировые рынки. Так, не успела корпорация “Кока-Кола” достичь соглашения о приобретении компании “Мултон” – второго по размерам производителя соков в России, как тут же появилась информация о вероятности покупки иного крупного производителя соков – компании “Нидан” – корпорацией “ПепсиКо”¹.

В подлинных боевых действиях успех фронтальной атаки заключается в:

- превосходстве сил наступающего;
- продвижении по “удобной местности”, желательно “сверху” “вниз”;
- возможности занять и удержать позиции противника.

В применении к бизнесу данные условия имеют следующий смысл:

1. Наступающая корпорация должна иметь превосходство в финансовых средствах, быть готовой к массированным рекламным кампаниям, временной работе на пределе рентабельности или в убыток.
2. Наступающая корпорация должна иметь превосходство в корневых компетенциях, причем желательно во всех их составляющих (ноу-хау, надежность процессов, ключевые отношения).
3. Наступающая корпорация должна иметь **задел производственных мощностей**, чтобы без промедления занять своими товарами (услугами) высвобождающуюся из-под конкурента долю на рынке. В противном случае поле битвы после схватки между двумя равными противниками, истощившими себя во “встречном бою”, будет принадлежать иным фирмам.

¹ Нидан выбирает Pepsi // Коммерсант. 2005. 16 марта. С. 17.

Фланговая атака заключается в ударе по одному, незащищенному сегменту бизнеса конкурента. Примером фланговой атаки является предложение компании “Балтимор”: “Пейте овощи!”. Таким образом для ведущих российских соковых компаний было создана конкуренция в сегменте овощных смесей, где позиции соковых компаний традиционно слабы (представлены лишь томатными соками), а позиции компании, специализирующейся на соусах, сильны.

Обход – это удар далеко в тыл конкуренту, т.е. предложение такого товара (услуги), который заставляет конкурента пересмотреть структуру и важность своих технологических и иных компетенций и нести особые потери при попытке провести ответные действия. Характерным примером обхода являются услуги Интернет-банкинга, позволяющего клиенту вести контроль своего банковского счета и выполнять операции, не прибегая к услугам отделения банка.

Окружение – это последовательное отторжение от конкурента не только сегментов рынка, но и систем сбыта. Так, упоминавшиеся корпорации “Кока-Кола” и “ПепсиКо” устанавливают альянсы с крупными сетями фаст-фуда для гарантии сбыта своих напитков в данных сетях. В 1980-е гг. корпорация “ПепсиКо” пошла еще дальше, приобретя ряд сетей фаст-фуда (например, сеть “Кентукки Фрайед Чикен” – KFC), чтобы полностью отсечь “Кока-Колу” от значительного сегмента рынка.

Партизанская война – способ несистематического нападения на территорию противника, нанесение вреда его коммуникациям. Применительно к бизнесу это означает появление товаров на рынках, на которых, на первый взгляд, безраздельно господствуют товары конкурента. Конкуренту приходится выяснять “как они сюда попали”, портить отношения со своими дилерами и с розничной сетью и тратить дополнительные ресурсы на восстановление этих отношений. А товары-конкуренты могут появиться в этот момент на другом рынке.

Основные наступательные конкурентные тактики схематически представлены на рис. 6.2.

Оборонительные тактики сводятся к:

- окапыванию и минированию подступов к собственным позициям;
- использованию защитных свойств местности и естественных преград;
- рассредоточению сил и средств;
- выходу из-под удара;
- постановке ложных целей для атак противника.

Применительно к бизнесу данные категории имеют следующее наполнение.

Окапывание и минирование означают искусственное повышение издержек для конкурента при выходе на определенный сегмент рынка. Например, рекламные агентства могут быть связаны специальными контрактами, исключающими рекламу товаров-конкурентов, и конкуренту приходится “выкупать” подобные контракты, компенсируя неустойки рекламных агентств. Другой прием окапывания – создание специальных программ поощрения для лояльных потребителей. Конкуренту приходится в

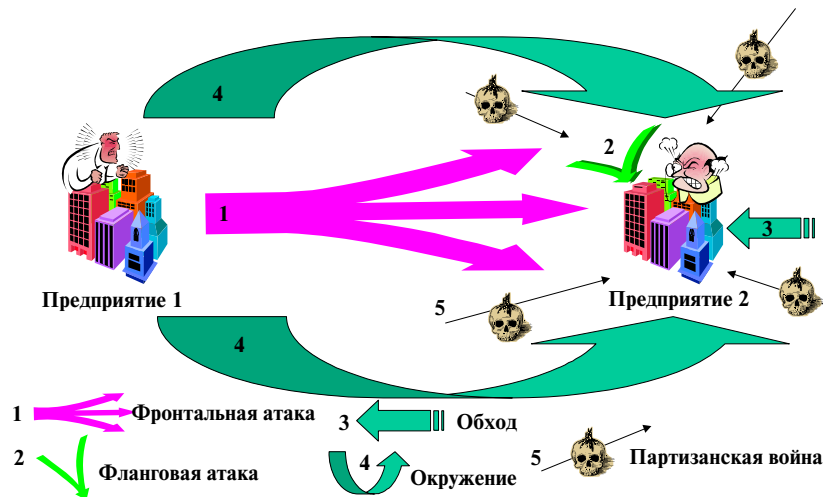


Рис. 6.2. Наступательные конкурентные тактики

данном случае “перекупать” потребителей, компенсируя им полные потери от прекращения участия в подобных программах.

Использование защитных свойств местности и естественных преград означает в бизнесе максимальное использование благоприятных политических и макроэкономических факторов. Например, после девальвации рубля в 1998 г. многие российские рынки стали “непроходимы” для импортных товаров. Кроме того, может иметь место монополизация средств транспорта и складирования на определенных территориях, чтобы исключить физическую возможность доставки товаров-конкурентов. Большие возможности, особенно в отношении импортных товаров, имеет использование государственных органов для постановки тарифных и нетарифных барьеров, квот ввоза, “добровольных ограничений импорта”, особых правил сертификации и маркировки, рекламы и презентации товарных знаков на национальном языке и т.д.

Распределение сил и средств означает в бизнесе использование на одном сегменте рынка ряда взаимодополняющих торговых марок или завоевание небольшой доли на всех сегментах рынка. Это позволяет маневрировать силами при отражении конкурентной атаки и переходить из наиболее уязвимых сегментов и товарных групп в более спокойные.

Выход из-под удара означает смену ассортимента и ключевых рынков корпорации. Например, после выхода операционной системы “Windows 95” удобство и простота ее использования для обычного пользователя практически сравнялись с характеристиками операционной системы компьютеров “Макинтош”. Фирма “Аппл”, производящая компьютеры “Макинтош”, сосредоточила свое внимание на профессиональных издательских программах. Когда появились сопоставимые издательские программы, совместимые с операционной системой Windows, фирма “Аппл” стала про-

изводить не только удобные компьютеры, но и компьютеры с авангардным цветным дизайном корпуса. Дальнейшим развитием “Аппл” стало создание проигрывателя iPod, который крайне сложно симитировать, с использованием операционной системы “Windows”.

Постановка ложных целей – классический прием обороны. Здесь особое значение имеют ложное обозначение намерений руководства¹ относительно планов запуска новых товаров, выхода на новые рынки и т.д. Подобные акции могут служить для дезинформации конкурентов, заставляя их тратить время и средства на выход на малопривлекательные сегменты рынка.

Кооперационные тактики – третий вид отношений с конкурентами, когда интересы бизнеса заставляют идти на менее или более продолжительное сотрудничество либо для совместного наступления на особо крупные рынки, либо для совместной защиты от особо опасных конкурентов. Обычно подобные тактики подчинены интересам развития нескольких бизнесов. Главное искусство кооперационных тактик – установление партнерства в какой-либо сфере при продолжении общей конкуренции на рынке. Так, корпорация “Тойота” является прямым конкурентом корпорации “Дженерал моторс”, заняв место корпорации “Крайслер” как № 3 на североамериканском рынке. В то же время “Тойота” делит один завод в Калифорнии с корпорацией “Дженерал моторс”. Абсолютно идентичные автомобили сходят с конвейера данного завода, из которых часть маркируется как “Тойота”, а остальные – GM².

6.6.2. Приемы “мобилизации персонала”

Реализация любой стратегии означает на практике выполнение новых, ранее не производившихся действий, причем как индивидуальных, так и коллективных. Соответственно, для успешного освоения данных действий необходимо:

- Научение устойчивому и эффективному выполнению новых приемов работы.
- “Разучение”, т.е. выведение из практики и “организационной памяти” старых, оказавшихся неэффективных приемов работы.

Проведение приемов научения и “разучения” возможно на основе самых разнообразных приемов:

- обучения действием “action learning” на рабочем месте;
- использования приемов “наставничества”;

¹ Английский термин “strategic foretelling” обозначает все случаи обозначения руководством фирмы своих стратегических намерений, как действительных, так и обманных.

² Справедливости ради, следует указать, что, по оценке Бостонской консультационной группы, цена перепродажи 5-летнего подобного автомобиля, маркированного как “Тойота”, гораздо выше, чем “американская” модель, благодаря большему доверию к дилерской и сервисной сети “Тойота”.

- прохождения стажировок в иных фирмах и наглядного ознакомления с новыми приемами работы;
- реализации специальных программ переподготовки (инструктажи, тренинги, семинары и т.д.).

Не меньшую важность, чем формальное обучение навыкам, имеет создание мотивов и условий к использованию новых приемов и форм работы. Это включает:

- разработку новых приоритетов выполнения действий и стандартов их выполнения;
- разработку и внедрение новой системы оценки персонала, опирающейся на количество и качество новых форм работы;
- внедрение новой системы стимулирования, направленной на поддержание действенности параметров оценки персонала.

6.7

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

Мы указали, что общая логика реализации стратегии укладывается в последовательность четырех видов “групп действий”:

- политики;
- программы;
- проекты;
- приемы.

На практике, в зависимости от *враждебности окружения* (остроты конкуренции) и *уровня предсказуемости внешней среды* (возможности наступления событий, вероятность которых не только невозможно исчислить, но и функция распределения которых неизвестна) порядок выполнения действий по реализации стратегии меняется.

При высокой враждебности и неопределенности окружения основным инструментом реализации стратегии выступают приемы и краткосрочные проекты. При увеличении количества проектов, реализуемых в корпорации, даже краткосрочных, возникает необходимость в их упорядочении. Именно тогда разрабатываются корпоративные политики, задающие рамки формулировки проектов. Что касается комплексных стратегических программ, то вполне вероятно ситуация, когда их вообще невозможно ни составить, ни реализовать — слишком быстро меняется конкурентная ситуация корпорации.

Следует сделать еще одно замечание. Ни одно учебное пособие не в состоянии отобразить все многообразие ситуаций, в которых может оказаться современная корпорация. Тем не менее ряд общих принципов реализации стратегии имеет практически универсальное применение.

Информация к размышлению 4. ЗАВЕЩАНИЕ ЯПОНСКОГО д'АРТАНЬЯНА

Японский самурай Мусаши родился в 1584 г. и в течение 16 лет был профессиональным дуэлистом, победив на поединках 60 человек. В возрасте 30 лет он оставил «спортивную карьеру» и посвятил еще 30 лет своей жизни осмыслению своего опыта и созданию философии боя. В своей «Книге пяти колец» Мусаши сформулировал 7 принципов поведения воина, ведущих к победе¹:

1. **Упорядоченная гибкость.** Мусаши писал: «Сочетайте порядок и гибкость. Обтекайте препятствия, как вода. Двигайтесь медленно, когда обстоятельства неблагоприятны, двигайтесь быстро, когда открывается прямая дорога. Думайте о победе, а не о позиции».
2. **Эффективное выполнение.** «Будьте готовы действовать, когда представится возможность. Это подразумевает как смелость, так и терпение».
3. **Ресурсы.** «Получайте информацию из всех источников. Вовремя увидеть позицию врага и предвидеть его действия поможет избежать неприятных сюрпризов».
4. **Обстановка.** «Ваш первоначальный подход к врагу зависит от вашей оценки ситуации. Подход определяется обстоятельствами».
5. **Настроение.** «Тренируйтесь оставаться спокойными, собранными и наблюдательными в любой обстановке. Главный Ваш враг – страх. Страх преувеличивает опасность и затемняет реальность. Но страх существует только в Вашем сердце. Ни ложный страх, ни ложный оптимизм не изменяет Вашей подлинной позиции и обстоятельств».
6. **Концентрация.** «Эффективная тактика заключается в принципе концентрации силы против слабости и ресурсов для реализации возможности».
7. **Своевременность.** «Когда Вы вступаете в бой, Вы не должны двигаться слишком быстро или слишком медленно. Важна не скорость, а ритм и своевременность движения».

6.8**КЕЙС «ОТ УГОЛЬНЫХ ШАХТ К БИОТЕХНОЛОГИЯМ» – ПОЛИТИКИ, ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ В КОРПОРАЦИИ DSM¹»**

История DSM уходит корнями в 1902 г., когда голландское правительство основало *Dutch State Mines (DSM)* – государственную угледобывающую компанию. После Второй мировой войны DSM стала развивать химический и нефтехимический бизнес. В 1975 г. премьер-министр Нидерландов официально закрыл последнюю в стране угольную шахту. В 1980-х гг. были запущены ряд производств, в том числе производство полиэтиленовых волокон *Dyneema*.

DSM стала публичной компанией в 1989 г. В 1993 г. Саймон де Бри был назначен главным исполнительным директором, и под его лидерством DSM продолжила работать над смещением своего портфеля в сторону химической и

¹ Цит. по: Krause D. Seven Principles of Competition // Executive Excellence. December 1999. P. 12–15.

биотехнической продукции. Эти виды деятельности отличались хорошей прибыльностью. Когда де Бри ушел с поста в июле 1999 г., его превозносили за то, что он смог уменьшить подверженность компании циклическому развитию. Он оставил компанию в хорошей форме как в финансовом плане, так и в отношении ее портфеля. Тем не менее по-прежнему 90% результатов бизнеса корпорации являлись следствием внешних обстоятельств, на которые было невозможно повлиять. Питер Элвердинг заменил Бри в качестве главного исполнительного директора.

В 2002 г., в честь столетия со дня основания, *DSM* был предоставлен королевский статус, и она была переименована в *Royal DSM*. В 2006 г. продажи компании составили 8 млрд евро, число сотрудников превосходило 22 тыс. человек.

“Видение-2005 и 2010 гг.”

Через год после назначения Питер Элвердинг объявил о результатах диалога о корпоративной стратегии, проведенного в 2000 г. и названного “Видение 2005 года: акцент и ценность”. Главной целью ставилось превращение *DSM* в производителя специализированной химической продукции. Элвердинг объявил, что *DSM* планирует осуществить продажу своего нефтехимического бизнеса. Это решение вызвало довольно бурные эмоции, поскольку многие воспринимали нефтехимический бизнес как “корни” химической компании.

Кроме того, Элвердинг объявил об амбициозных целях – увеличить годовые продажи примерно на 60% – до 10 млрд евро к 2005 г., невзирая на планируемый отход от нефтехимического бизнеса, который обеспечивал треть оборота компании в 2000 г. Специализированная продукция должна была генерировать как минимум 80% продаж; остальное будет обеспечиваться промышленными химикатами, такими, как меламин и капролактамы, по которым *DSM* уже стала мировым лидером. На долю поглощений предполагалось получить половину увеличения продаж, а вторую половину прироста предполагалось достигнуть за счет роста существующих подразделений примерно на 6% в год.

Помимо акцента на положении глобального лидера в производстве специализированной продукции “Видение 2005 года” также обращалось к стремлению *DSM* повысить свою рыночную капитализацию, поскольку менеджмент считал, что акции компании недооценены. Менеджмент надеялся, что претворение в жизнь “Видения 2005 года” приведет к пересмотру рейтинга и повышению рыночной капитализации.

В июне 2002 г. *DSM* продала свой нефтехимический бизнес с суммарной чистой оплатой 2,25 млрд евро. Эта операция была самой крупной сделкой в истории *DSM*. В рамках отдельной сделки *DSM* также продала свое право собственности на годовую часть чистой прибыли *EBN*¹ голландскому правительству в декабре 2001 г. Эти две сделки создали мощную денежную прослойку в более чем 3 млрд евро, позволяющую профинансировать расширение портфеля специализированной продукции, намеченное в “Видении 2005 года”. Чтобы защитить денежные накопления от вмешательства нежелательных третьих сторон и сохранить прозрачность средств и процесса преобразований, *DSM* сделала необычный шаг, переведя выручку от продажи *EBN* и нефтехимичес-

¹ *EBN (Energie Beheer Nederland)* – организация, контролирующая государственное участие в разведке, добыче и маркетинге природного газа в Нидерландах, управление которой государство доверило *DSM*.

кого бизнеса в новую дочернюю компанию – *DSM Vision 2005 BV*. Использование этих ресурсов требовало одобрения управляющего совета организации, который состоял из трех членов правления *DSM* и трех членов наблюдательного совета. После продажи нефтехимического бизнеса *DSM* стала намного меньшей по размеру компанией, однако имеющей портфель, который соответствовал желательному для нее профилю. На долю специализированной продукции теперь приходилось более двух третей общих продаж, что оправдывало новую классификацию компании: “производитель специализированной продукции” вместо “производитель товаров”.

В октябре *DSM* приобрела бизнес *Hoffman-La Roche* по производству витаминов, каротиноидов и сложной химической продукции. Бизнес был переименован в *DSM Nutritional Products (DBP)*. Поглощение должно было помочь довести до прежнего уровня (более 8 млрд евро) суммарные продажи компании, которые снизились до 6 млрд евро в результате продажи нефтехимического бизнеса. Что более важно, оно должно было увеличить долю специализированной продукции в портфеле *DSM* и помочь достичь цели – обеспечения 80% продаж в сфере специализированной продукции на два года раньше срока.

В феврале 2005 г. была приобретена компания *NeoResins*, переименованная в *DSM NeoResins* и включенная в кластер материалов. В июле 2005 г. было продано мукомольное подразделение *DSM Bakery Ingredients*. Наконец, в октябре 2005 г. *DSM* приобрела китайского производителя резины *Syntech*.

Все данные приобретения позволили заявить об успешном выполнении стратегической программы *Vision 2005* в ее основной части – создании нового портфеля бизнесов. При этом руководство компании честно признало, что количественной цели – достижения объема продаж в 10 млрд евро достичь не удалось в том числе и из-за ослабления доллара. Тем не менее 6 октября 2005 г. была обнародована новая стратегическая программа на 5 лет – *Vision 2010*. Программа включала 4 основных раздела¹:

- Новые отрасли
- Задачи географического расширения деятельности
- Программы “операционного совершенства” (Operational Excellence)
- Общую формулировку финансовых ориентиров

Новые отрасли были выбраны *DSM* с учетом максимального потенциала роста в ближайшие 10–20 лет и включали специализированные продукты питания (personalized nutrition), специализированные упаковочные материалы, биомедицинские препараты и промышленную биотехнологию.

Задачи географического расширения деятельности сводились прежде всего к росту присутствия на китайском рынке.

Финансовые ориентиры были заявлены прежде всего как достижение кэш-флоу (Cash-Flow Return on Investment) на 0,5% выше среднегодовой стоимости капитала (Annual Weighted Average Cost of Capital). Для отдельных кластеров были также поставлены финансовые цели в виде валовой рентабельности продаж в 14–18%.

Раздел “**Операционное совершенство**” концентрировал внимание в двух областях:

- продолжение стандартизации процессов производства, выполнения заказов, учета издержек и распространение данных стандартов на все подразделения корпорации;

¹ См. http://www.dsm.com/en_US/html/about/vision_2010.htm

- создание программ для повышения качества закупочной деятельности и ценообразования.

Уже в 2006 г., в первом году реализации стратегической программы Vision 2010, *DSM* пришлось столкнуться с серьезными проблемами, причем не столько в новых сферах деятельности, сколько в “старых”. Рост цен на нефть и газ, наблюдавшийся в течение 2005–2006 гг., поставил в критическое положение ряд подразделений *DSM*, в частности подразделение *DSM Melamine*. Меламин – пластик, в основном используемый для пропитки смол в ламинированных половых покрытиях и панелях в деревообрабатывающей промышленности. Он также применяется в автомобильных красках, прочной пластмассовой посуде, банкнотах и противопожарных покрытиях. Технология производства меламина у *DSM* была собственной технологией компании, разработанной в 1967 г., и являлась крайне сложной и современной технологией процессов. Сырьем для выпуска меламина служили природный газ, аммиак, двуокись углерода и мочевины. В 2001 г. мировое потребление меламина составляло около 700 тыс. т и оценивалось приблизительно в 700 млн долл. *DSM Melamine* имела прочное положение, владея современными заводами на трех континентах и сложной системой технической поддержки для своих клиентов. Она обладала имиджем глобального надежного поставщика продукции “без проблем” в Европе, Северной и Южной Америке и Азиатско-Тихоокеанском регионе, генерировала более половины своих продаж за счет долгосрочных контрактов с крупными клиентами, которые рассматривали меламин в качестве статьи стратегических закупок и ценили надежность поставок.

Еще в 1992 г. в результате стратегического анализа было принято неординарное, но, как потом оказалось, крайне удачное решение – демонтировать абсолютно новенький завод, только что вступивший в строй, и перенести производство из Нидерландов в Индонезию. В 1994 г. завод был демонтирован и пущен в строй в Джакарте в 1997 г. Проект переноса обошелся в 80 млн долл. На три-четыре года компания сократила в разы производственные мощности, но зато за это время из-за нехватки мощностей взлетели цены, а компания стала владельцем крупнейшего завода по производству меламина на Дальнем Востоке и первым предприятием такого рода в Юго-Восточной Азии.

В конце 2005 г. рынок меламина вступил в период кризиса из-за наличия избыточных мощностей и роста цен на сырье. В феврале 2006 г. Питер Элвердинг, главный исполнительный директор *DSM*, сделал заявление о закрытии в ближайшие один-два года производства меламина в США. Одновременно было объявлено о приостановке плана строительства завода меламина в Китае.

Наконец, 15 декабря 2006 г. *DSM* сделала специальное заявление¹. Подчеркивая сокращение производства в мировом масштабе, продолжающееся падение цен на меламин при росте цен на конечную продукцию и увеличении мощностей у потребителей меламина и “принимая ответственность за предотвращение сползания отрасли в хаос”, было объявлено о повышении с 1 января 2007 г. цен на меламин. В заявлении также указывалось, что “*DSM Melamine* верит в то, что данные шаги необходимы для поддержания долговременной устойчивости развития всей цепочки стоимости”².

¹ См.: Отрасль меламина находится в плохом состоянии // Melamineby DSM™. 2006. 15 дек. http://www.dsm.com/en_US/downloads/DSM_Melamine_Industry_Update_151206.pdf

² Там же. Л. 15.


Вопросы по кейсу

1. Насколько плановым является в действительности развитие корпорации *DSM*?
2. Как соотносятся процессы разработки корпоративной и бизнес-стратегии в компании *DSM*?
3. Как сочетаются политика, программы, проекты и приемы в примере с развитием подразделения меламина?

6.9**РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ**

1. Наиболее подробно особенности разработки корпоративных программ и проектов изложены в кн.: Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль. М.: Финансы и статистика, 2005.
2. Конкурентные тактики на корпоративном уровне хорошо описаны в кн.: Райс, Э., Траут Д. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2002.
3. “Мягкая” сторона реализации стратегии, включая перестройку систем приемов работы с персоналом, хорошо описана в кн.: Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. М.: Дело, 2000.
4. Приемы развития новых навыков при реализации стратегии приводятся в кн.: Практика обучения действием/Под ред. М. Педлера. М.: Гардарики, 2000.

КОРПОРАТИВНАЯ СТРУКТУРА

7.1

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В предыдущих главах мы описали основные задачи корпоративной стратегии – построение и развитие системы корневых компетенций, отбор сфер деятельности, выстраивание оптимального уровня вертикальной интеграции операций бизнесов, приемы реализации программ, проектов и приемов развития. Встает вопрос – как должны быть построены структуры, обеспечивающие выполнение и координацию всех данных действий? Более конкретно – каково должно быть построение корпоративного центра и взаимоотношение между корпоративным центром и собственно бизнесами корпорации? Для того, чтобы разобраться в данной проблеме, мы должны прежде всего рассмотреть эволюцию структуры зарубежных и российских корпораций.

7.2

ЭВОЛЮЦИЯ ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ЗАРУБЕЖНЫХ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОРПОРАЦИЙ в 1960–1990-х гг.

7.2.1. Построение систем дивизионального управления крупными корпорациями в 1960–1970-х гг.

Дивизиональная структура управления (M-form) возникла в конце 1930-х гг. как естественное последствие увеличения масштабов и разнообразия бизнесов в крупных корпорациях. На протяжении 1940–1950-х гг. происходила отработка новых принципов управления крупными промышленными организациями, и с начала 1960-х гг. в США и в Западной Европе сложились основные черты системы управления крупными диверсифицированными корпорациями:

- Использование подразделений (divisions), построенных по продуктовому и, реже, территориальному принципу. Каждое подразделение имело свой отдельный счет прибылей и убытков, полный набор функций управления (планирование, производство, финансы, кадры, маркетинг и сбыт), осуществляемых отделами и службами аппарата управления подразделения, и зачастую выступало как самостоятельный бизнес или как практически самостоятельная фирма на рынке. Так были построены такие фирмы, как “Union Carbide”, AMF (схемы 7.1, 7.2).
- В состав подразделения входило от 2 до 8 заводов, и нередко, например в фирме “Monsanto”, подразделение использовало производственные мощности заводов других подразделений для выпуска определенного вида продукции.
- Создание групп подразделений для координации операционной деятельности корпорации.
- Сосредоточение центрального аппарата управления на общекорпоративных задачах (выбор направлений развития, управление портфелем, стратегическое планирование, отношения с акционерами и инвесторами, взаимодействие с государственными органами, контроль).

Первоначально все операционные подразделения (divisions) замыкались на генеральном директоре (Chief Executive Officer). Иногда генеральный директор оставлял за собой руководство подразделениями центрального аппарата управления корпорацией, а оперативное руководство производственными и сбытовыми подразделениями переходило в руки исполнительного вице-президента (Executive Vice-President – Chief Operations Officer). Однако и такого разделения полномочий оказалось недостаточно – операционных подразделений было слишком много. Значительная часть крупных диверсифицированных корпораций сформировала особый уровень управления – групповых вице-президентов (Group Vice-presidents). Каждый из групповых вице-президентов был ответственен за несколько подразделений и согласовывал и контролировал действия подразделений в составе группы, а также обеспечивал координацию действий группы с деятельностью остальной части корпорации. Так, например, была построена структура крупной промышленной корпорации “Dresser Industries” (схемы 7.3–7.5).

Мы видим, что основной задачей подразделения (division) оказывались производство и отгрузка продукции. Соответственно, первоначальная идея подразделения как полностью самостоятельной хозяйственной единицы оказалась измененной. Подразделения стали рассматриваться в основном как *центры доходов* (см. гл. 5).

Что касается функций групп, то здесь все было намного более запутанным. Для того, чтобы проследить эволюцию полномочий групповых вице-президентов, приведем в качестве примера организацию и полномочия руководителя группы заграничных предприятий корпорации “Monsanto”, занятой производством и сбытом широкой номенклатуры химической продукции. Руководитель группы заграничных производств являлся одновременно вице-президентом корпорации и имел в своем подчинении аппарат, построенный по функциональному принципу.

Employees – 98 000
 Assets – \$ 3 700 000 000
 Sales – \$ 3 300 000 000

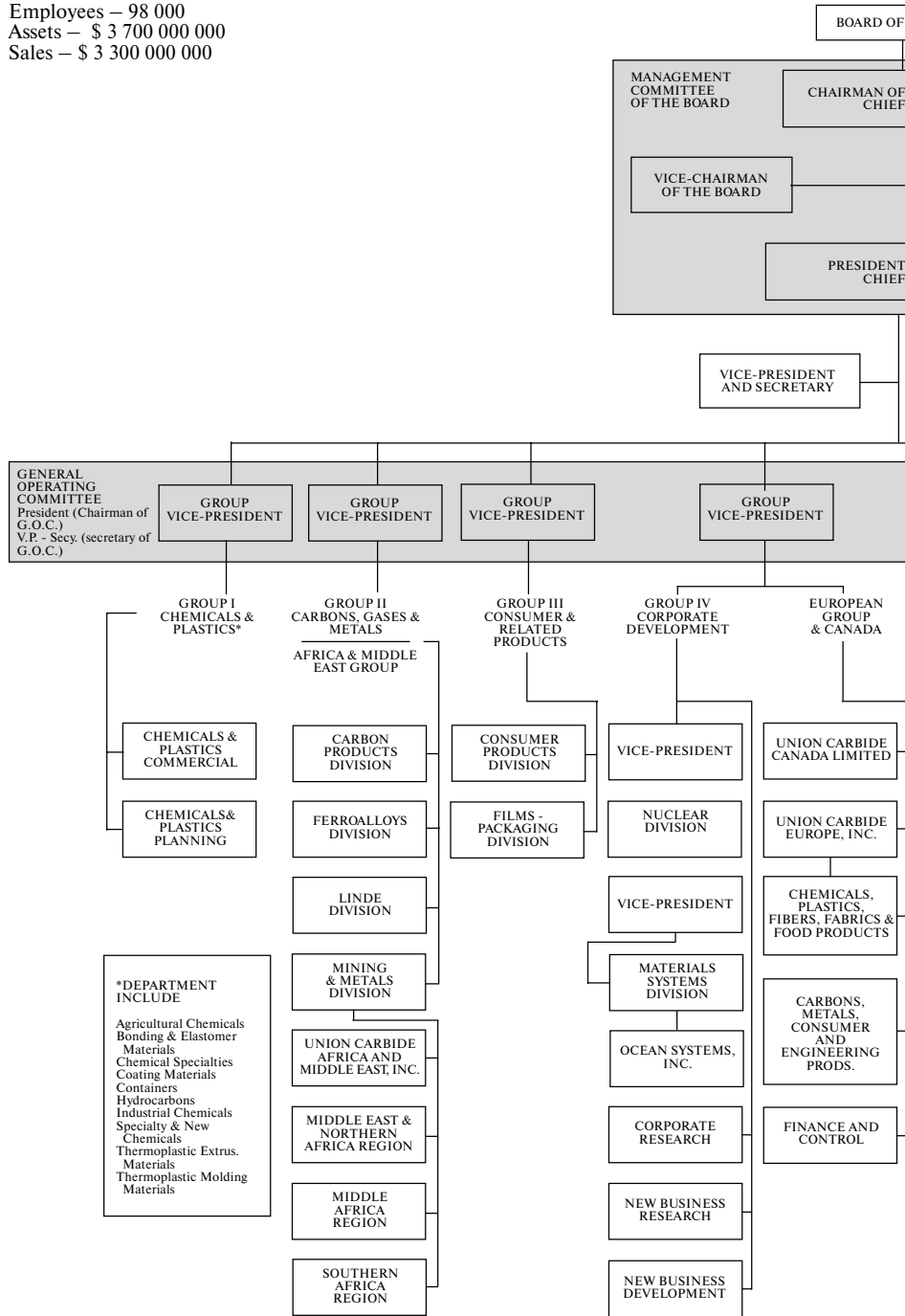
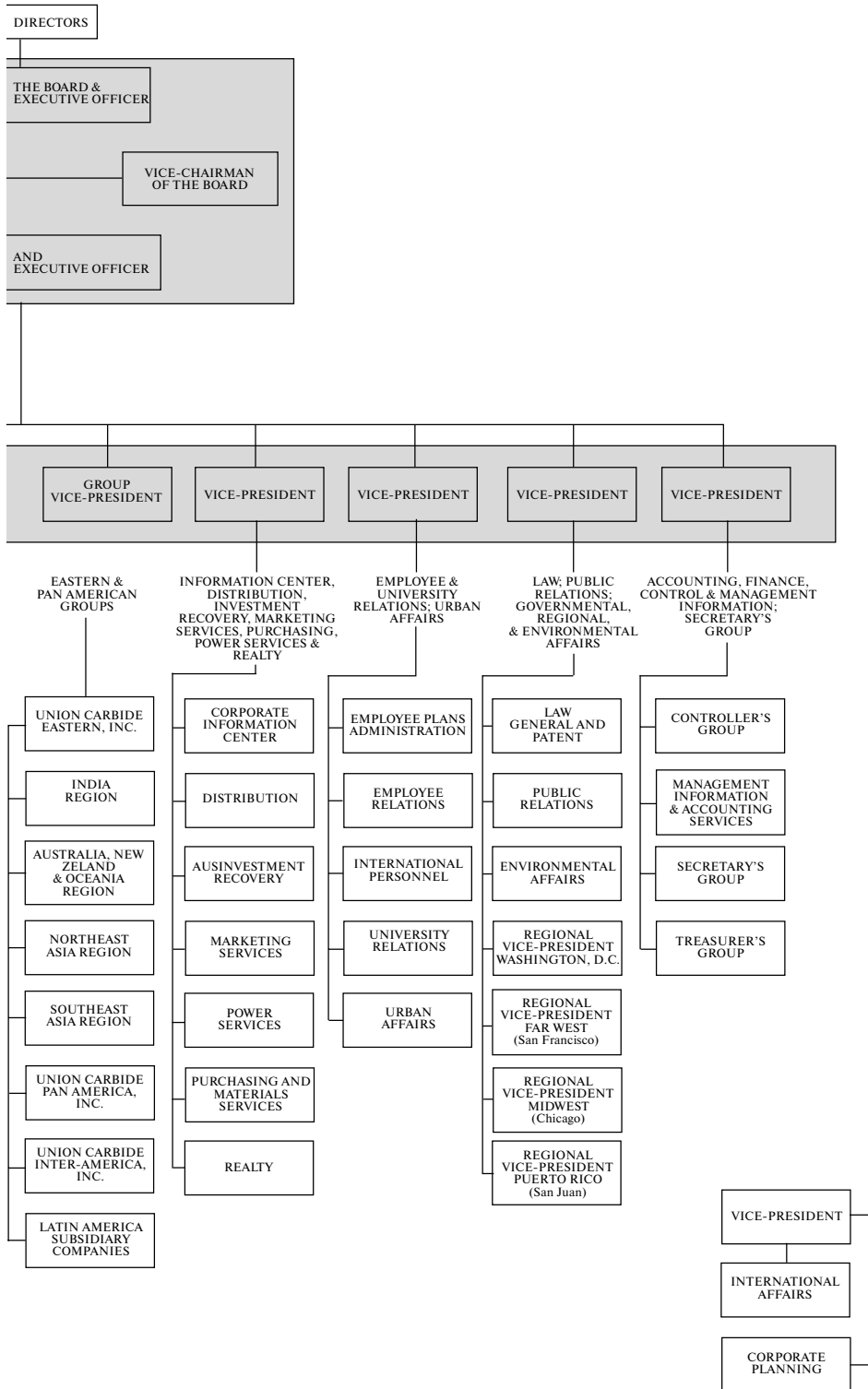


Схема 7.1. Организационная структура “Union Carbide Corporation” (июнь 1972 г.)



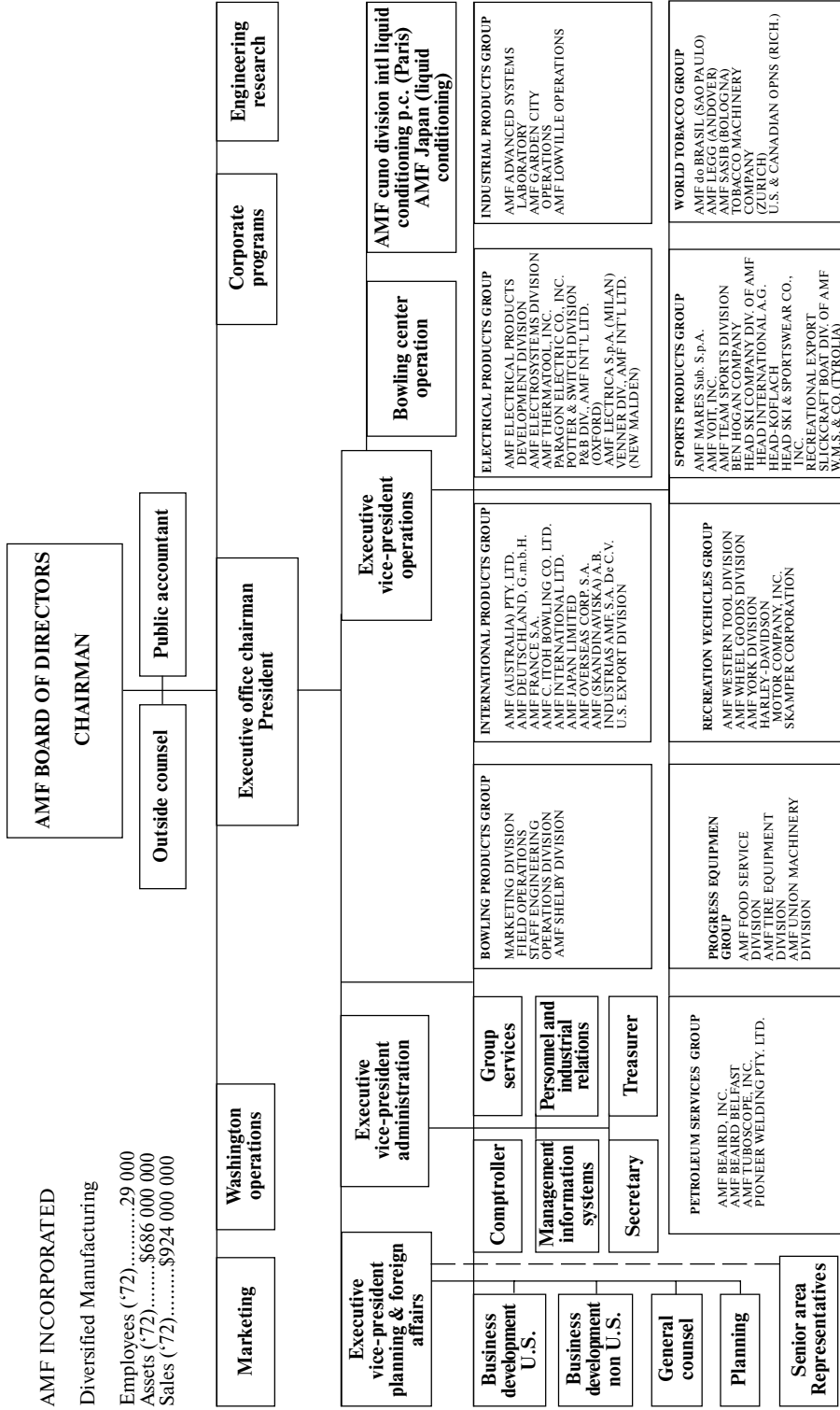


Схема 7.2. Организационная структура AMF

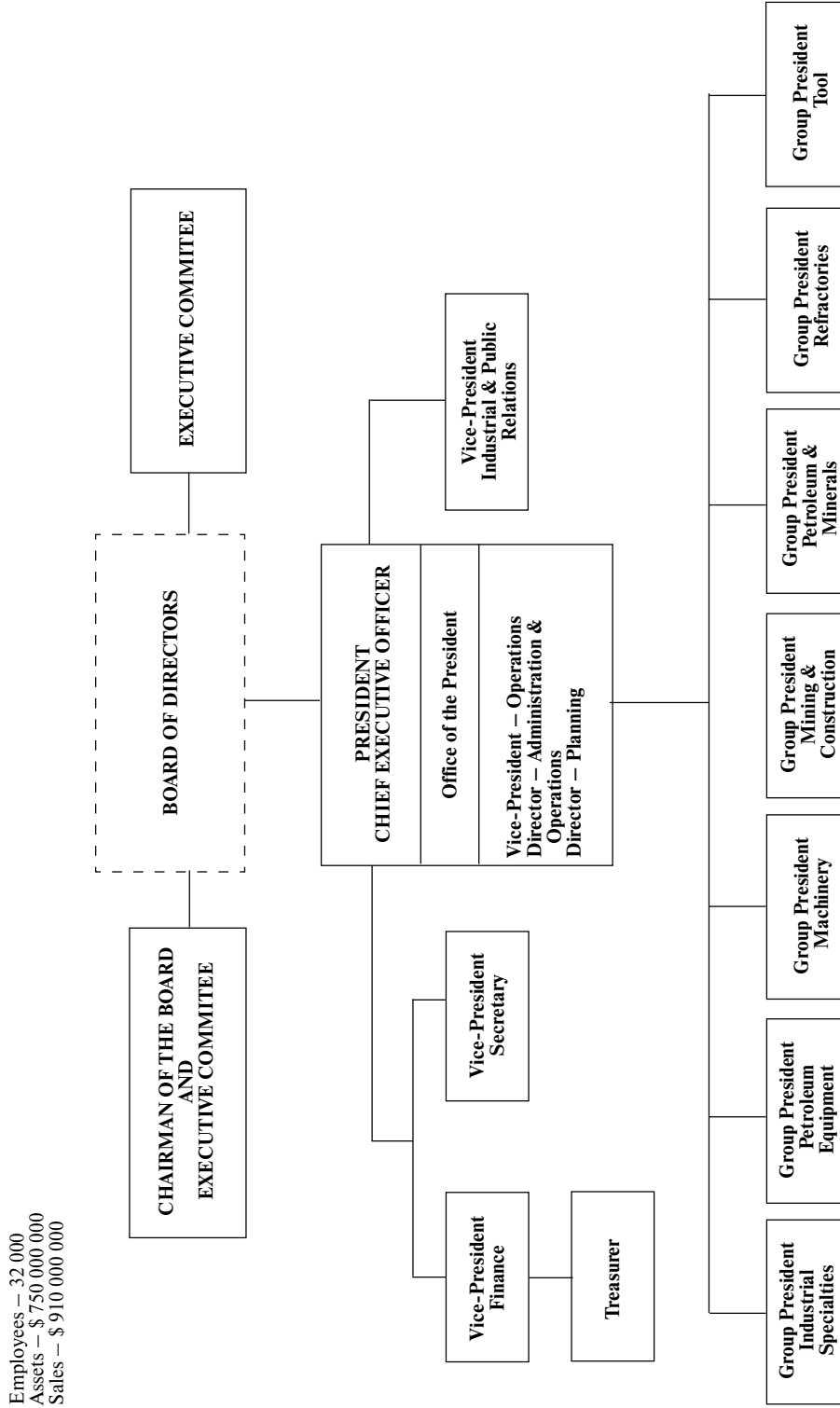


Схема 7.3. Организационная структура "Dresser Industries" (июль 1972 г.)

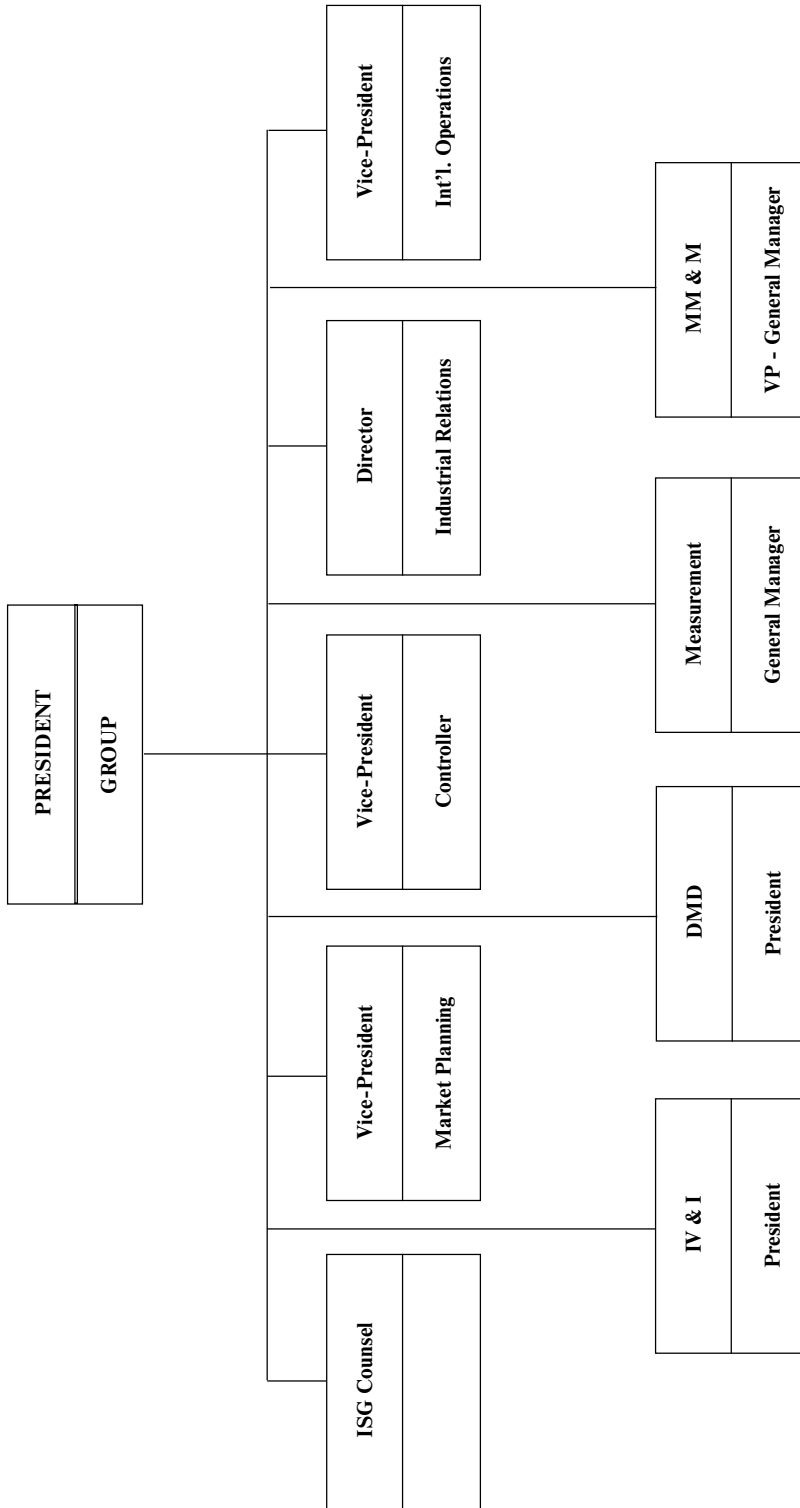


Схема 7.4. Организационная структура “Dresser Industrial Specialities Group”

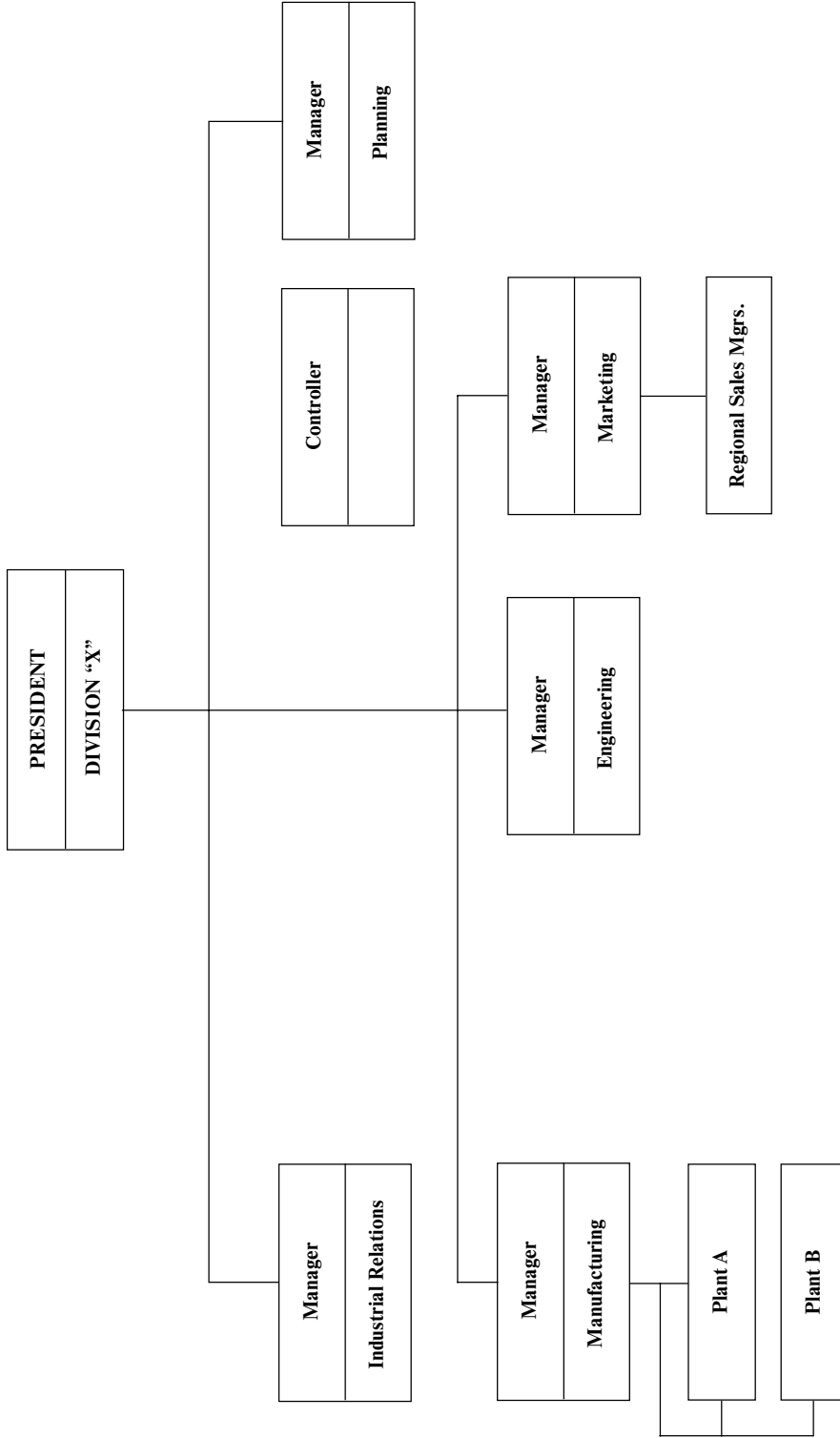


Схема 7.5. Организационная структура "Dresser Industrial Specialities Group" – Division "X"

Пример 1. ПОЛОЖЕНИЕ О ГРУППЕ ЗАГРАНИЧНЫХ ОПЕРАЦИЙ КОРПОРАЦИИ “MONSANTO”**1. Размах заграничных операций**

“Монсанто”, как международная компания, использует свои ресурсы и технологию во всех странах свободного мира, где можно ожидать желательного уровня отдачи для акционеров и где собственность акционеров находится в относительной безопасности, работая на цели корпорации.

Международное подразделение, операционные подразделения и департаменты центрального аппарата корпорации имеют солидарную ответственность за деятельность корпорации за пределами Соединенных Штатов. В тех компаниях, в которых “Монсанто” имеет возможности прямого управления, деятельность будет организовываться указанными группами подразделений. Для тех компаний, в которых “Монсанто” не имеет прямого управления, деятельность будет проводиться в соответствии с контрактными и юридическими соглашениями, применяемыми к отношениям между “Монсанто” и подобными компаниями.

Международные задачи операционных подразделений

Продукты производятся и продаются по всему миру, и каждое операционное подразделение ответственно за прибыльность своих производств. В обеспечение данной ответственности операционные подразделения:

- а) разрабатывают продуктовые стратегии для максимизации прибыльности;
- б) разрабатывают маркетинговые стратегии, используя данные, информацию и планы рыночных стратегий по отдельным странам, подготовленные международным подразделением;
- в) обеспечивают техническую поддержку всех операций;
- г) разрабатывают программы развития и расширения бизнеса, используя открывающиеся коммерческие возможности.

Международное подразделение – это группа управления бизнесом, знающая коммерческие, политические, финансовые и социоэкономические условия в регионах за пределами Соединенных Штатов. Международное подразделение:

- а) определяет корпоративные структуры и организацию бизнеса для предприятий за пределами США;
- б) подбирает кадры для заграничных операций;
- в) осуществляет функции управления персоналом для всех работников за пределами США;
- г) собирает, изучает и распространяет информацию из-за рубежа, оказывает поддержку и консультирует операционные подразделения по вопросам бизнеса за границей для разработки и реализации централизованно контролируемых стратегий в отношении продуктов, международных потребителей и мировых рынков;
- д) направляет деятельность за пределами США с целью максимизации прибыли при соблюдении требований местных условий в отношении бизнеса, общественности, отношений с правительством и потребителями, уровня налогообложения, опираясь на планы операционных подразделений;

- е) противодействует различным акциям, которые угрожают интересам корпорации;
- ж) представляет интересы корпорации в дочерних и аффилированных компаниях за пределами США.

Бизнес-планирование, принятие решений по инвестициям и управление инвестициями в области производства нефти и газа за пределами США остается в ведении подразделения углеродов и полимеров.

Управление зарубежными компаниями

Международное подразделение направляет деятельность зарубежных компаний и для реализации данной ответственности:

- а) разрабатывает общие бизнес-планы и цели по прибыли для каждой компании, опираясь на продуктовые планы, подготовленные операционными подразделениями, визирует общие бюджеты зарубежных компаний, обращая внимание на их согласованность с планами операционных подразделений;
- б) контролирует (safeguard) инвестиции в зарубежных компаниях;
- в) инициирует действия, необходимые для достижения поставленных перед компаниями заданий по уровню прибыли;
- г) обеспечивает профессиональную поддержку по мере требования;
- д) контролирует общую организацию подведомственных компаний и их поддержки на персонал как управленческий, так и производственный.

Обязанности департаментов центрального аппарата корпорации.

Департаменты центрального аппарата корпорации работают напрямую с зарубежными компаниями в своих сферах ответственности. Международное подразделение утверждает требования департаментов центрального аппарата.

Коммерческое развитие за пределами США

Коммерческое развитие за пределами США – ответственность соответствующих операционных подразделений. Разработка принципиально новых продуктов производится в соответствии с указаниями Правления корпорации (Executive Committee), опирающимися на рекомендации Комитета по новым видам бизнеса (Venture Committee). Международное подразделение поддерживает коммерческое развитие корпорации путем постоянного поиска новых прибыльных возможностей бизнеса за пределами США.

Новые инвестиции за рубежом

Операционные подразделения готовят заявки на инвестиции для новых или дополнительных продуктовых линий за пределами США. Международное подразделение предоставляет необходимую информацию для подготовки данных заявок и проводит сводный обзор всех заявок на инвестиции до их дальнейшего рассмотрения в корпорации. Международное подразделение инициирует и готовит заявки на капиталовложения за пределами США.

Экспортный маркетинг

В деятельности в отношении экспортного маркетинга международное подразделение функционирует как продолжение экспортных усилий операционных подразделений, обеспечивая централизацию необходимых услуг и единое отношение с зарубежным представителем – дочерним предприятием,

представительством или агентом. Ценообразование на экспортируемые продукты производится в соответствии с ценовыми стратегиями, подготавливаемыми операционными подразделениями.

Маркетинговые практики

Управление маркетингом в зарубежных компаниях осуществляется через национальные или региональные каналы дистрибуции. Реализация маркетинговых стратегий, включая рекламу и продвижение, должно согласовываться с Программой корпоративной идентичности (Corporate Identity Program) и использовать необходимый персонал в соответствии с принятыми практиками в каждой стране.

Исследования, производимые за пределами США

Исследования за пределами США могут производиться по вопросам развития продуктов или процессов в соответствии с требованиями соответствующего операционного подразделения или Центрального исследовательского департамента.

Контакты с зарубежными правительствами

Все контакты с зарубежными правительствами проводятся или согласовываются с международным подразделением.

2. Должностная инструкция

Наименование должности – генеральный директор, международное подразделение.

Подотчетен – старшему вице-президенту, операции.

Функция

Служит как высший управляющий корпорации, ответственный за мониторинг текущих действий и потенциальных возможностей бизнеса за пределами США, включая анализ управления и прибыльности зарубежных действий корпорации.

Обязанности:

1. Направляет деятельность подразделения как бизнес-группы, знающей и отслеживающей быстрые изменения в мировом бизнесе.
2. Централизует действия внутри национальных или географических зон торговли путем управления зарубежными операциями; поддерживает деятельность операционных подразделений или Комитета по новым направлениям бизнеса путем создания и поддержания региональных управленческих структур, которые позволяют операционным подразделениям осуществлять свою деятельность за пределами США.
3. Содействует упомянутым подразделениям в разработке и реализации централизованно контролируемых стратегий в отношении продуктов, международных потребителей и мировых рынков. Содействует определению необходимости в новых или модифицированных стратегиях за пределами США и помогает упомянутым подразделениям в случае необходимости производить пересмотр стратегий.
4. Устанавливает процедуры, необходимые для успешного выполнения намеченных целей в международной деятельности.

5. Собирает, отслеживает и распространяет информацию обо всех действиях за пределами США для раннего предупреждения акций, которые могут затрагивать международные интересы корпорации.
6. Координирует интересы корпорации за пределами США для достижения согласованных и решительных действий с целью повышения результативности на мировых рынках.
7. Направляет или отслеживает экспортные операции как продолжение маркетинговых действий операционных подразделений.
8. Обеспечивает вовлеченность департаментов центрального аппарата корпорации в деятельность за рубежом без дублирования усилий.
9. Поставляет операционным подразделениям необходимую информацию для подготовки заявок на инвестиции; проводит обзор готовых заявок на инвестиции и сводит их для представления на Правлении корпорации.
10. Иницирует и готовит заявки на капиталовложения для предприятий, расположенных за пределами США.
11. Под руководством Комитета по новым бизнесам готовит данные, формулирует заявки и обеспечивает управление для выполнения бизнес-планов за пределами США.
12. Добивается предоставления необходимых технологической, производственной и маркетинговой поддержки для зарубежных операций от соответствующих подразделений и департаментов.
13. Проводит постоянную разведку за пределами США в области политики, экономики и культуры.
14. Идентифицирует маркетинговые возможности за границей, поставляет базовую информацию об экономическом климате, особенностях деятельности правительств, стабильности валют, трудовых практиках, культурных факторах и иных особенностях условий бизнеса в регионах производства и торговли продуктами корпорации.
15. Планирует развитие персонала за пределами США.
16. Организует новые подразделения корпорации за пределами США, используя и координируя опыт и знания департаментов центрального аппарата и операционных подразделений.

Хотя приведенный пример может быть не очень типичным, так как он касается специфической зоны ответственности группового вице-президента — международных операций, он достаточно полно характеризует проблемы определения полномочий и зон ответственности для данной должности (группы должностей).

Действительно, групповые вице-президенты рассматривались изначально как “представители Ставки”, как информационное звено, призванное информировать генерального директора корпорации о результатах и задачах развития определенной зоны бизнеса. Таким образом, групповые вице-президенты воспринимались не как представители отдельного направления бизнеса со своими специфическими интересами, а как члены высшего звена аппарата управления корпорации, разделяющие общее видение корпоративного бизнеса и преследующие интересы корпорации в целом. Подобные ожидания оказались нереальными.

Во-первых, система распределения централизованных инвестиционных ресурсов намертво привязала групповых вице-президентов к отстаиванию специфических интересов “подведомственных” подразделений¹. В абсолютном большинстве компаний существовали четкие правила и лимиты распоряжения капиталовложениями по уровням управления. Общий уровень прав по капиталовложениям зависел от общих размеров компании, стратегической важности направлений деятельности и “нахрапистости” отдельных руководителей подразделений и групп, но в целом выдерживались следующие пропорции:

- лимит капиталовложений, по которым решения принимаются руководителем подразделения (division), колебался от 0,05 до 0,15% чистых активов (активы минус долго- и краткосрочные долговые обязательства) корпорации;
- уровень полномочий руководителя группы по капиталовложениям составлял от 0,15 до 0,50% чистых активов корпорации. Большие объемы инвестиций должны были утверждаться руководством корпорации.

Таким образом, большой объем капиталовложений, передававшихся в распоряжение подразделений, автоматически повышал претензии руководителя группы подразделений в отношении уровня его собственных полномочий по распоряжению капиталовложениями.

Во-вторых, границы ответственности групповых вице-президентов за результаты деятельности подразделений, отчитывающихся перед ним, были неясны. Во многих корпорациях данная неопределенность привела к тому, что групповые вице-президенты стали принимать на себя ответственность за оперативное управление подведомственных им подразделений. Это произошло примерно в половине корпораций, имевших в своей структуре подобные должности. В таких корпорациях, как “Westinghouse”, “Martine-Marietta”, “Lockheed”, групповые вице-президенты были переименованы в “президентов группы”, и группа подразделений превратилась в мини-корпорации. Это автоматически привело к тому, что президенты групп обзавелись своим собственным управленческим аппаратом. По иронии судьбы, крупнейшие американские компании, например “Dressler Industries”, воспроизвели существовавшую в то время советскую трехзвенную систему управления: министерство — главк — производственное объединение.

Логика подобного развития событий была достаточно простой. В крупных диверсифицированных многопродуктовых компаниях было чрезвычайно сложно установить непересекающиеся границы рынков и бизнес-процессов для отдельных подразделений. А всякое пересечение между деятельностью подразделений требовало дополнительных согласований и управленческой работы, чтобы избежать ненужной конкуренции внутри корпорации за одного и того же потребителя. Кроме того, даже в предельно диверсифицированных корпорациях, где подразделения не имели, ка-

¹ В приведенном нами примере вице-президент по международному развитию не только сводит и оценивает заявки на иностранные капиталовложения со стороны операционных подразделений, но и сам подготавливает заявки на капиталовложения для подчиненных лично ему зависимых и дочерних обществ.

жется, ничего общего, объединение подразделений одной отрасли под руководством группового вице-президента приводило к поиску реальных или мнимых возможностей совместных проектов между подразделениями. Предпринимались постоянные попытки создать в группах объединенные каналы сбыта, внедрить общие технологии и производственные процессы. Эта задача особенно остро стояла, когда в состав группы включались вновь приобретенные фирмы, переводившиеся на положение операционного подразделения. Ускоренная интеграция вновь приобретаемых фирм в состав корпорации и распространение на данные фирмы **стандартных** общекорпоративных процессов планирования, текущего управления и контроля признавались абсолютно необходимыми для успешного функционирования подобных подразделений.

Таким образом, к началу 1970-х гг. в США и в Западной Европе сложился базовый организационный профиль “операционной группы” – объединение подразделений (divisions) с частичной интеграцией отдельных функций, например маркетинга и финансов. Сердцевиной деятельности аппарата группы являлся финансовый контроль. По частоте выполняемых функций среди 68 крупнейших американских компаний, имевших в своем составе операционные группы, сложилась следующая картина (табл. 7.1).

Таблица 7.1

ФУНКЦИИ ГРУПП И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ (DIVISIONS)

Группа (group)	% корпораций	Подразделение (division)	% корпораций
Финансы	67	Финансы	100
Маркетинг	44	Производство	81
Производство	27	Управление персоналом	68
Исследования и разработки	26	Маркетинг	43
Управление персоналом	24	Закупки	31

Одновременно с окончательным оформлением концепции операционной группы в американских корпорациях возникло иное, не менее важное разделение. Постепенно происходило разделение функций председателя Совета директоров (Chairman) и президента (President). Первоначально и председатель, и президент являлись одновременно главным исполнительным директором (CEO), и таким образом во главе корпорации фактически стояло одно лицо, имевшее различные титулы. Еще в 2001 г. в 83% крупнейших американских корпораций, входивших в список “Fortune 500”, председатель Совета директоров и главный исполнительный директор были одним лицом. В других странах, например в Канаде, положение иное – в 66% крупнейших канадских компаний председатель Совета директоров и главный исполнительный директор – разные лица. Но даже при объединении функций высшего руководства компании в одном лице наблюдались известные расхождения в принципах построения высшего звена управления. Председатель-СЕО гораздо меньше концентрировался на оператив-

ных вопросах, а больше – на решении перспективных стратегических вопросов, чем президент-СЕО. В случае, когда корпорацию возглавлял председатель-СЕО, ему прежде всего подчинялся президент – главный операционный директор (Chief Operating Officer). Кроме того, председатели-СЕО имели, как правило, в своем непосредственном подчинении гораздо меньшее число иных высших руководителей (вице-президентов) (в среднем 4 вице-президента), чем президенты-СЕО (в среднем 8 вице-президентов, непосредственно докладывающих ему).

Соответственно, в наборе корпоративных служб, непосредственно докладывающих руководителю корпорации, также имелись существенные различия (табл. 7.2).

Таблица 7.2

ПОДЧИНЕННЫЕ СТРУКТУРЫ ЦЕНТРАЛЬНОГО АППАРАТА, %

	Председатель-СЕО	Президент-СЕО
Финансы	47	80
Юридическая служба	52	63
Все подразделения, связанные с производством, в том числе:	19	50
НИОКР	14	30
Производство	3	33
Маркетинг	2	20
Внешние связи	36	43
Планирование	28	57

В различии организации высшего звена управления в соответствии с различными наименованиями и функциями главного исполнительного директора выразилось формирование двух видов корпораций – **операционной корпорации**, занимающейся управлением бизнесами, и корпорации **холдингового типа**, занимающейся управлением инвестициями.

7.2.2. Возникновение концепции стратегической зоны бизнеса и эволюция структур корпораций в 1980-х гг.

С начала 1970-х гг., с дальнейшим разнообразием видов бизнеса и развитием *многоотраслевых* диверсифицированных корпораций получила свое развитие концепция стратегической зоны бизнеса (СЗБ).

Стратегическая зона бизнеса – подразделение корпорации, имеющее закрепленные ресурсы, своих конкурентов и собственную стратегию. Основные признаки, позволяющие формировать СЗБ:

- 1) наличие собственной миссии функционирования и концепции бизнеса;
- 2) функционирование на рынке, т.е. поставка основной части продукции на открытый рынок, а не другим подразделениям корпорации;
- 3) наличие специфических конкурентов в данной зоне бизнеса.

Переход к понятию СЗБ означал уничтожение стройной системы построения корпораций. Оказалось, что отдельные подразделения и целые операционные группы не являются СЗБ, так как обслуживают внутренние интересы корпорации, а какой-нибудь завод “в недрах” подразделения является СЗБ.

Это размывало существовавшее однозначное соотношение между структурой управления и уровнем стратегий. Кроме того, в результате принятия на вооружение концепции СЗБ в неявном виде признавалось, что внутри корпорации могут сосуществовать различные стратегии на различных рынках, так как СЗБ, имеющие разные размеры, разные уровни результативности, разные этапы жизненного цикла, могут функционировать по-разному. Принятие данной концепции также означало, что внутри корпорации и даже **внутри операционной группы** могут сосуществовать бизнесы различного типа, требующие различного механизма управления. Это объективно снижало важность операционной группы и потребовало новых методов управления подразделениями взамен старых “административных” методов контроля со стороны групповых вице-президентов. Данные экономические методы контроля включали в себя:

- развитие контрактных отношений между менеджерами бизнес-единиц и корпорацией в целом;
- создание “горизонтальных” механизмов координации для согласованности действий бизнес-единиц;
- усиление внимания к вопросам стимулирования менеджмента подразделений (см. пример 2).

Пример 2. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМИ В КОРПОРАЦИИ ARA

Иной вариант построения операционной группы представлен на примере корпорации ARA (схема 7.6). Данная корпорация, оперирующая в основном в

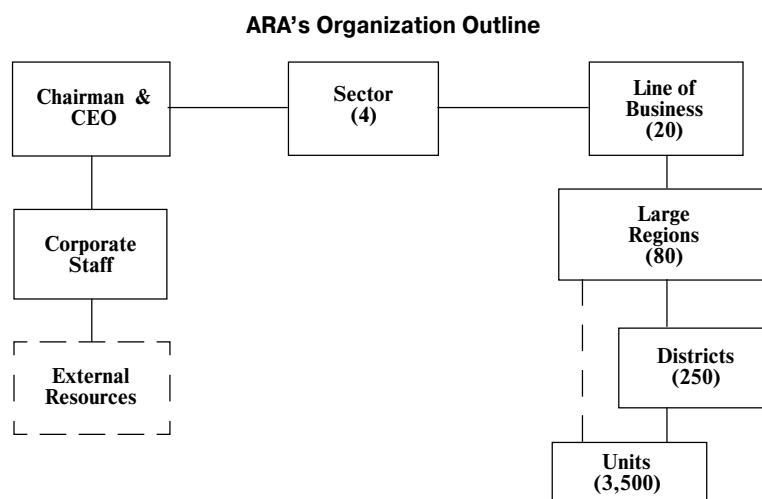


Схема 7.6. Организационная структура ARA

сфере услуг, имела более 120 тыс. занятых в 3500 точках по всему миру. В состав корпорации входило 4 “сектора” и 20 стратегических зон бизнеса. В штаб-квартире корпорации находилось всего 240 сотрудников. Стратегические зоны бизнеса рассматривались прежде всего как “центры инвестиций”, ответственные за эффективность использования закрепленных активов и выделяемых инвестиций. В результате руководители секторов выступали не как управляющие, а как “тренеры” для стратегических зон бизнеса. Производство, продажи, управление персоналом и инвестиции – все оставалось в ведении стратегической зоны бизнеса. Основные карьеры тоже делались в стратегической зоне бизнеса. В состав персонала сектора включались только руководитель (General Manager), главный финансист (Chief Financial Officer) и эксперт по планированию. Несмотря на крайнюю малочисленность штата сектора, была достигнута достаточно высокая управляемость секторов и корпорации в целом.

Этому способствовали **десять поддерживающих механизмов** для устойчивого руководства СЗБ:

1. Бизнес-план СЗБ представлял собой контракт между корпорацией и руководителем СЗБ, в котором корпорация обязуется предоставить определенные ресурсы, а СЗБ – достигнуть определенного уровня результативности бизнеса.
2. В корпорации был разработан и внедрен Кодекс ведения корпоративного бизнеса (Business Conduct Policy), в котором были описаны процедуры заключения сделок, особенности подготовки и оценки проектов, а также другие процедуры, обязательные к исполнению всеми СЗБ.
3. Широкое распространение получило владение акциями среди менеджмента. Более 300 основных менеджеров корпорации являются собственниками акций корпорации.
4. В корпорации существует Совет президентов СЗБ, объединяющих всех руководителей СЗБ (отдельно от Правления корпорации), а также 3 “функциональные конференции”, объединяющие руководителей финансовых, маркетинговых подразделений и начальников отделов управления персоналом всех СЗБ.
5. Значительное внимание уделялось системе стимулирования менеджеров СЗБ.
6. Проводился ежегодный обзор достижений и проблем в сфере развития управления и подготовки кадров во всех подразделениях.
7. Применялся принцип внутреннего подбора кандидатов на все управленческие должности с уровнем зарплаты, превышающим 60 тыс. долл.
8. Проводились постоянные обзоры уровня удовлетворенности клиентов и потребителей всех СЗБ, которые осуществлялись независимыми консультационными фирмами (третьей стороной).
9. Были введены единая система социальных льгот и единые пенсионные программы для всех сотрудников корпорации.
10. На страже интересов корпорации находился постоянно “бдящий” департамент внутреннего аудита.

Особо значительные изменения в организационной структуре происходили, когда стратегические зоны бизнеса оказывались в положении центров инвестиций. Напомним, что *центр прибыли* – подразделение, в котором прибыль измеряется соотношением доходов и расходов. *Центр инвестиций* – подразделение, в котором прибыль измеряется по отношению к активам, используемым для получения данной прибыли (инвестициям). Соответственно, превращение стратегической зоны бизнеса в центр прибыли или центр инвестиций определяло важнейшую характеристику операционной группы – насколько она отвечала за прибыли подчиненных подразделений (Profit and Loss accountable) и, соответственно, распоряжалась инвестиционными ресурсами. Если основные подразделения являлись центрами прибыли, то естественно возникала необходимость в дополнительной инстанции, не только контролирующей получение прибыли, но и “фильтрующей” заявки подразделений на дополнительные инвестиционные ресурсы. Если подразделение становилось “центром инвестиций”, то необходимость специального “надзирающего” значительно снижалась, так как руководители подразделений были заинтересованы в действительно необходимых инвестициях, имеющих высокую потенциальную отдачу.

Развитие стратегических зон бизнеса в качестве “центров инвестиций” объективно увеличивало диапазон управляемости бизнесов со стороны штаб-квартиры и позволило снизить звенность управления (см. пример 3).

Пример 3. СНИЖЕНИЕ ЗВЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В КОРПОРАЦИИ “ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК”

Увеличение числа бизнесов, в которые оказывалась вовлечена корпорация, вело к перегрузке центрального аппарата управления, так как на генерального исполнительного директора или генерального операционного директора стали выходить десятки групп. Первым это почувствовали самые крупные корпорации. Реджинальд Джонс, предшественник Джека Вэлча на посту руководителя “Дженерал электрик”, объяснял:

“Я оказался в ситуации, когда мне приходилось принимать решения по бизнес-планам 200 подразделений. Затем мы перешли к системе стратегических зон бизнеса, и я стал получать от 40 до 50 бизнес-планов. Они были настолько красиво написаны, что хотелось все их подписать не глядя. Но в них необходимо было детально разбираться, так как суммарные заявки на инвестиции со стороны СЗБ обычно в 2–3 раза превышали суммарные ресурсы корпорации. В итоге в 1977 г. мы перешли к системе секторов. Я встречаюсь с руководителями секторов ежемесячно. Кроме того, теперь я получаю всего 6 стратегических планов и могу в них детально разобраться”.

Каждый из секторов корпорации “Дженерал электрик” имел в своей штаб-квартире следующие департаменты (схема 7.7):

- стратегического планирования;
- инвестиционных проектов и развития бизнеса;
- финансов;
- обзора технологий.

На уровне группы при групповом вице-президенте создавались функциональные департаменты:

- стратегического планирования;

- научно-технический;
- финансов;
- юридический;
- вспомогательных услуг.

Наконец, на уровне подразделения (division) оставались функциональные департаменты:

- производственно-диспетчерский (operational planning);
- сбыта;
- финансового планирования.

Переход к системе секторов, структур более высокого уровня управления, в которые уже включались операционные группы, увеличил звенность управления и замедлил прохождение информации и принятие решений. Различные корпорации решали данную проблему по-разному. В **“Дженерал электрик”** система секторов была ликвидирована в 1985 г. Этому предшествовали следующие события:

1. Руководитель корпорации (Джек Вэлч) с самого начала продемонстрировал стойкое нежелание систематического обзора деятельности подразделений. Его стихией были крупные сделки¹, идентификация новых направлений деятельности, а не методичное отслеживание показателей каждого отдельного бизнеса.
2. Соответственно, в 1982 г. была практически ликвидирована система централизованного планирования на уровне штаб-квартиры корпорации, т.е. детальное планирование натуральных и стоимостных показателей деятельности для каждого подразделения (до этого до каждого подразделения доводились до 10 плановых показателей деятельности);
3. Два сектора “отмерли” сами собой – один сектор был продан (компания “Utah International”), руководитель другого сектора перешел на должность вице-председателя Совета директоров корпорации.

Джек Вэлч так комментировал свое отношение к секторам:

“Руководители секторов не имели реальной власти. Их роль заключалась в передаче информации, и они действовали как фильтры. Они ничего не знали из первых рук! Когда я задавал вопрос, то им приходилось обращаться за точным ответом к кому-нибудь, кто действительно вел бизнес”.

После упразднения секторов:

- 1) были сформированы 13 стратегических зон бизнеса, руководители которых получили абсолютную ответственность за результаты деятельности своих бизнесов и очень широкие полномочия по использованию капиталовложений;
- 2) был создан Совет высших управляющих (Corporate Executive Council), объединявших руководителей 13 стратегических зон бизнеса и руководителей подразделений центрального аппарата. Совет собирался раз в квартал для обсуждения важнейших проблем корпорации и обмена информацией и идеями между высшими руководителями корпорации (сравните схемы 7.8 и 7.9).

Принятая в 1985 г. структура управления “Дженерал электрик” не претерпела особых изменений за 15 лет, за исключением следующих:

- Сокращение общего числа СБЗ с 13 до 11.
- Сокращение числа департаментов центрального аппарата с 8 до 5.

¹ За 15 лет деятельности на посту председателя Совета директоров “Дженерал электрик” Джек Вэлч провел более 300 сделок, покупая новые фирмы или продавая отдельные подразделения корпорации “Дженерал электрик”.

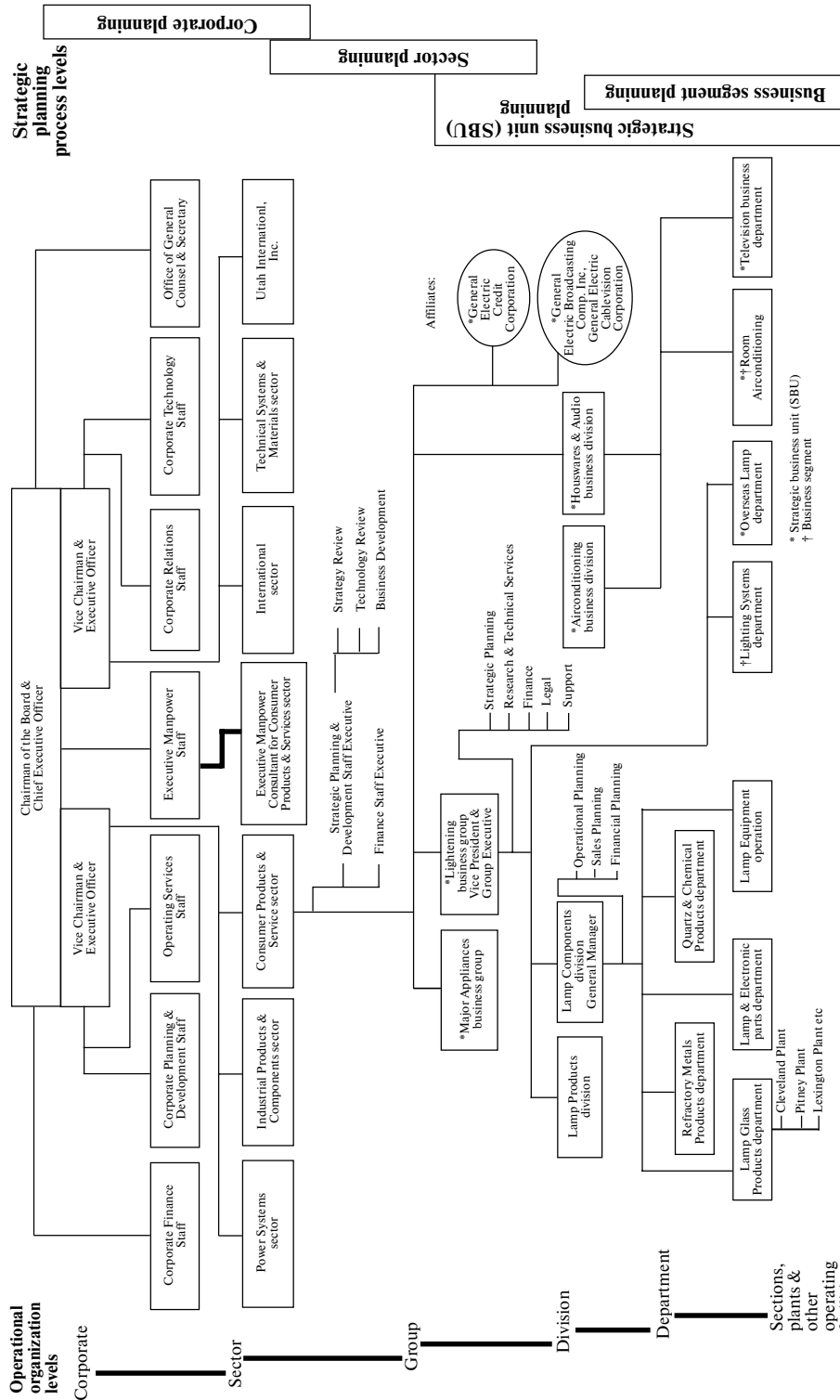


Схема 7.7. Частичное представление организационной структуры "Дженерал электрик"

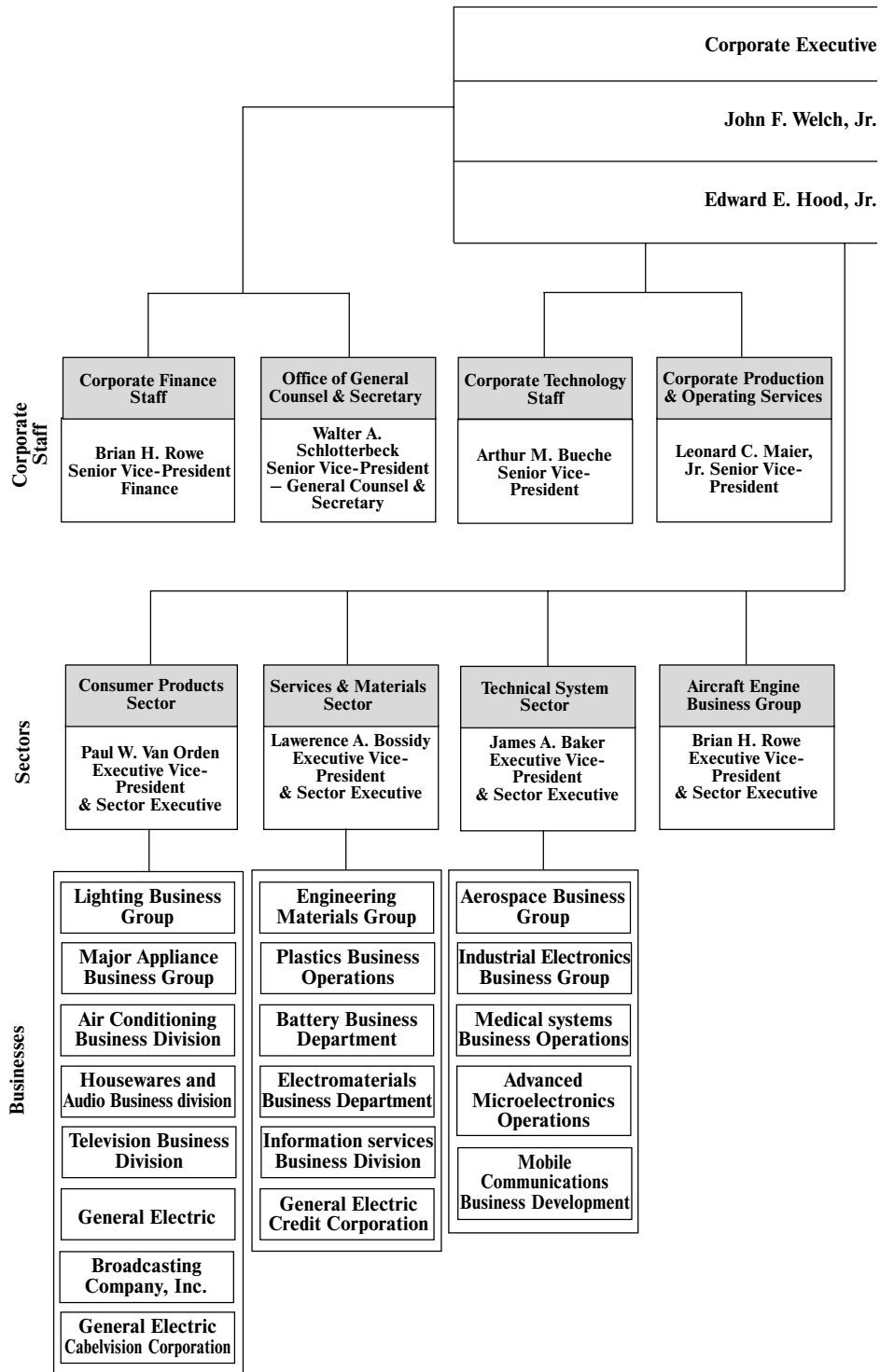
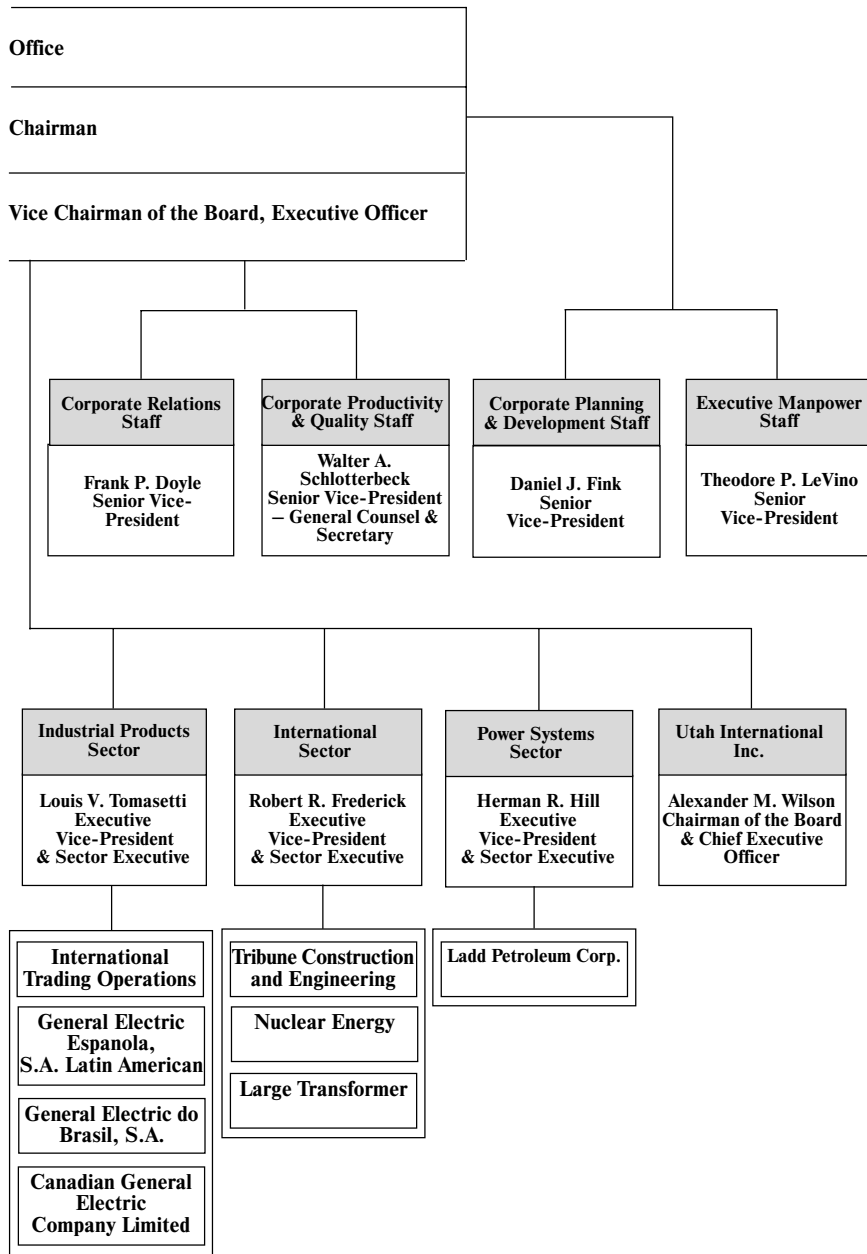


Схема. 7.8. Организационная структура “Дженерал электрик” (1981)



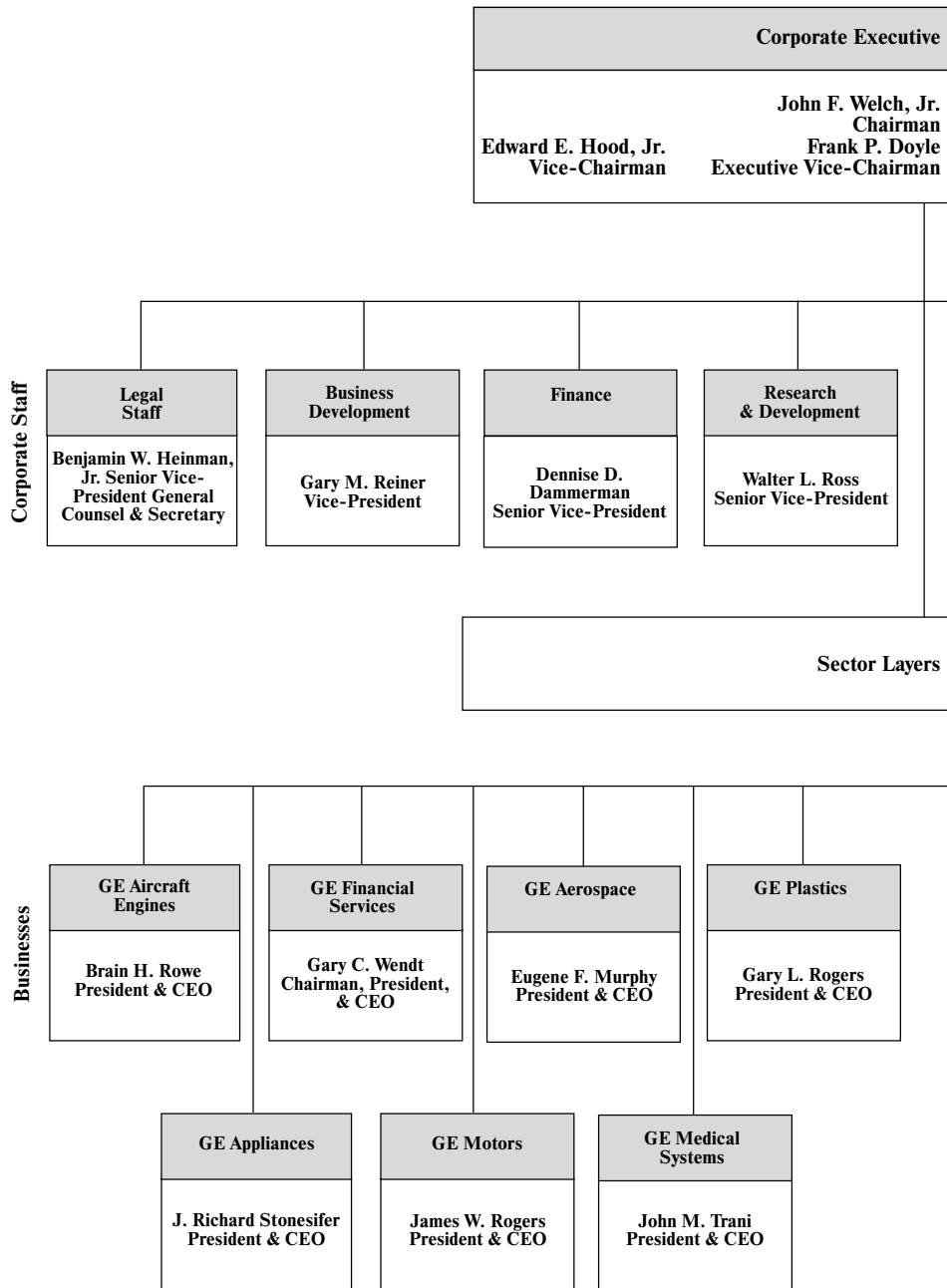
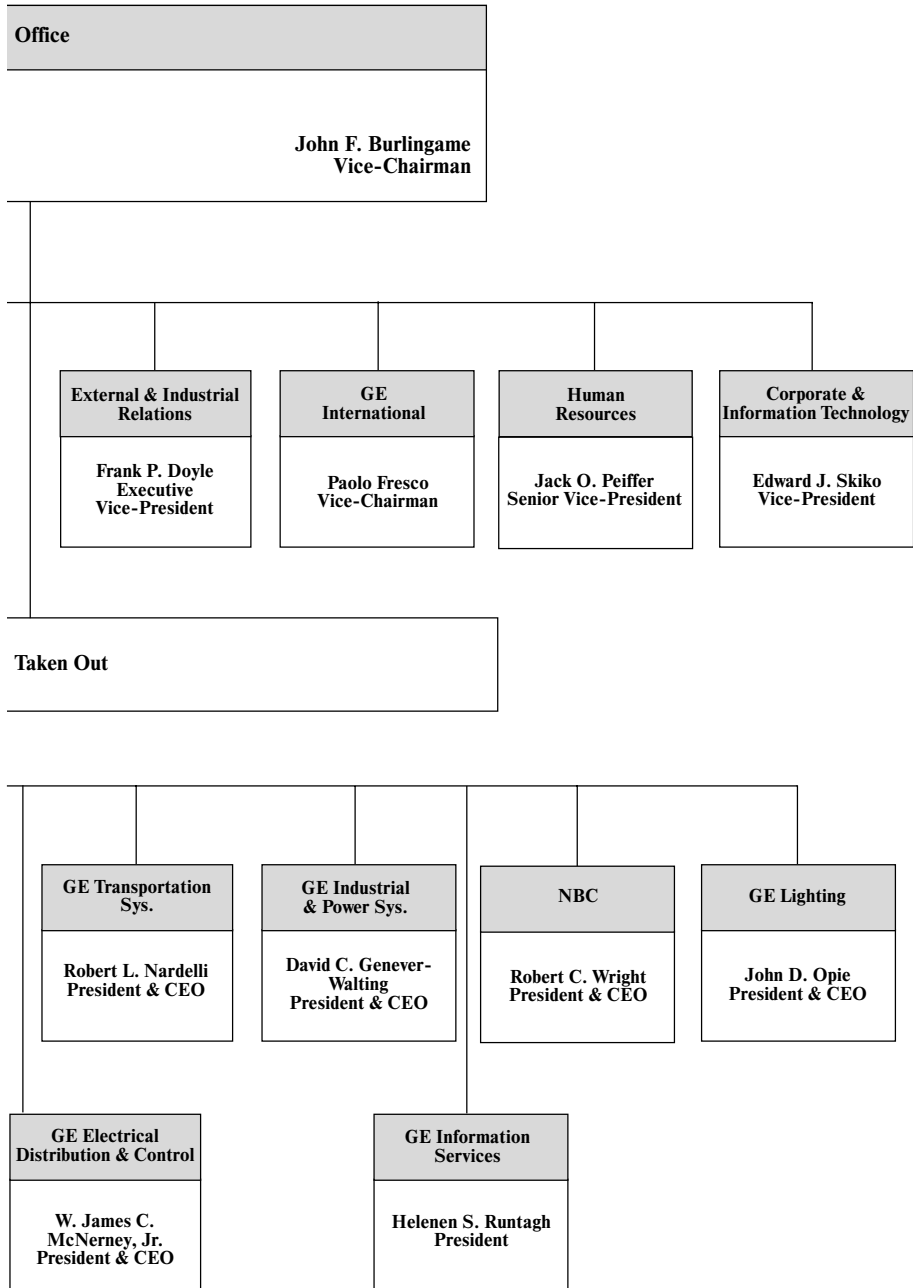


Схема 7.9. Организационная структура “Дженерал электрик” (1992)



7.2.3. Развитие структур управления диверсифицированными корпорациями в 1990-е гг.

На протяжении 1990-х гг. развитие структур управления диверсифицированными корпорациями предопределялось тремя факторами:

- Массовым переводом бизнес-единиц в положение “центров инвестиций”.
- Созданием многообразных структур управления внутри корпораций.
- Повышением внимания к вопросам общекорпоративного развития.

7.2.3.1. Создание “центров инвестиций”

С начала 1990-х гг. независимо друг от друга развивались два процесса, позволивших произвести перевод значительной части бизнес-единиц на положение “центров инвестиций”. Первым процессом стало развитие *систем стратегического учета деятельности подразделений*. Методология ABC (Activity Based Costing) позволила точнее учитывать материальные издержки подразделения, применение системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) привело к созданию системы оценки и контроля качественных параметров функционирования подразделения¹, концепция EVA² и, позднее, RAVE³ позволили точнее оценить объем ресурсов, задействованных подразделением корпорации. Как результат, точность наблюдения результата деятельности подразделения резко повысилась.

С другой стороны, в 1990-х гг. активизировались процессы стандартизации полуфабрикатов, узлов, деталей, сырья и материалов, а также средств по их транспортировке. Все это способствовало бурному развитию рынков “промежуточной” продукции. Соответственно, вместо передачи “полуфабриката” следующему подразделению корпорации бизнес-единица получила большие возможности по прибыльной реализации данной продукции на “внешнем” рынке. В полном соответствии с описанной нами моделью отбора статуса бизнес-единицы (см. рис. 5.3) это способствовало возможности повышения ответственности бизнес-единиц до уровня центров инвестиций.

¹ Что бы ни говорили впоследствии adeпты системы сбалансированных показателей, первоначально данная система была создана в ходе консультационного проекта по разработке критериев оценки и стимулирования менеджеров отдельной бизнес-единицы. Первые описания данной системы “в открытой печати” также не претендовали на универсальную систему разработки и контроля корпоративной стратегии, а развивали инструментарий контроля за реализацией бизнес-стратегии.

² Stewart G.B. The Quest for Value – A Guide for Senior Managers. HarperCollins, 1990.

³ Strack R., Villis U. RAVE™ – Integrated Value Management for Customer, Uman, Supplier and Invested Capital // European Management Journal. 2002. Vol. 20. No. 2. P. 147–158.

7.2.3.2. Создание разнообразных структур управления внутри корпорации

Превращение бизнес-единиц в центры инвестиций означало, что сами инвестиции могут производиться в различных условиях, и степень участия корпорации “в судьбе” данных инвестиций может быть различна. Впервые данный принцип был реализован в 1996 г. в корпорации “Даймлер-Бенц” (см. гл. 6, Кейс). Предполагалось, что “подразделения, которые динамично развиваются, в связи с необходимостью усовершенствований или с целью позиционирования на быстро растущих рынках должны проводить обсуждения своих планов с корпоративным менеджментом через более короткие интервалы времени и, соответственно, интенсивнее, чем структурные подразделения, которые развиваются “нормально”. Так была впервые разработана так называемая сателлитная модель управления, предполагающая, образно говоря, “различную длину поводка” для бизнесов в различном состоянии (рис. 7.1).

Данное представление получило дальнейшее развитие в том, что в корпорации может одновременно функционировать разноуровневая система управления, т.е. различные бизнес-единицы могут иметь различное количество контролируемых уровней иерархии. Так, в группе “Даймлер-Бенц” с 1996 г. сосуществовали одновременно двух-, трех- и четырехзвенная системы управления бизнес-единицами (рис. 7.2).

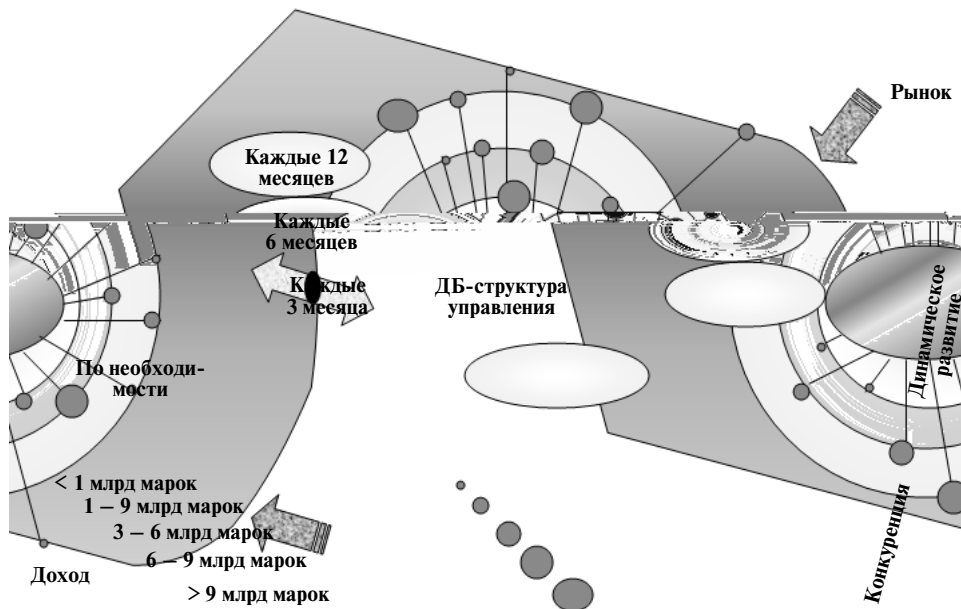


Рис. 7.1. Динамический менеджмент – “спутниковая” модель

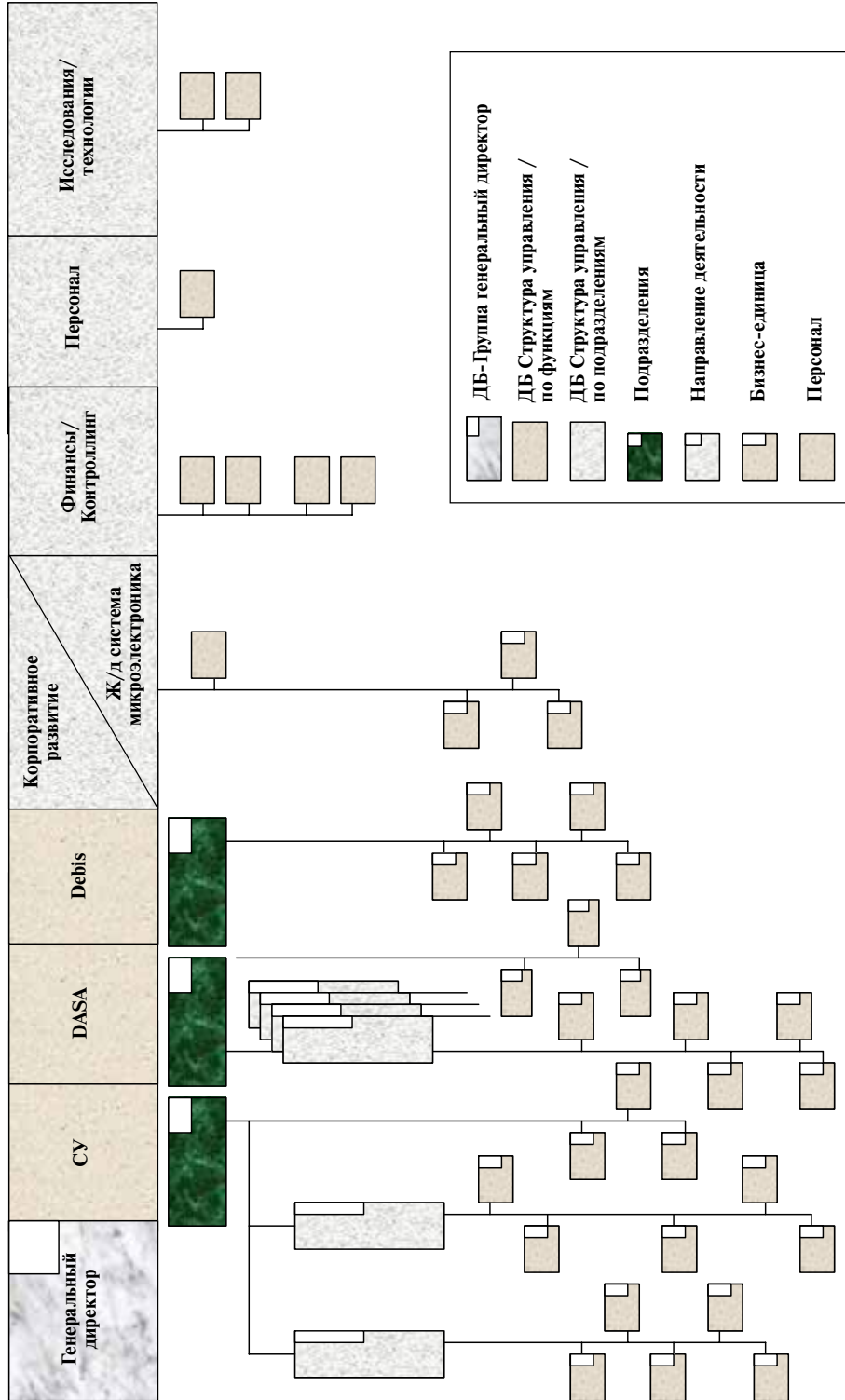


Рис. 7.2. Структура организаций группы "Даймлер-Бенц" на 1 января 1996 г.

7.2.3.3. Повышение внимания к вопросам общекорпоративного развития

Развитие системы бизнес-единиц и повышение разнообразия структур управления внутри корпораций потребовали более четкого выделения и организационного оформления контроля за общекорпоративными процессами развития. В результате к концу 1990-х гг. сложились три уровня органов, специально занимавшихся вопросами корпоративного развития – *уровни стратегического развития*.

- **Уровень собственника** – Комитет по корпоративной стратегии Совета директоров
- **Уровень управляющих компаний** – структуры вице-президента по корпоративному развитию, общекорпоративные инновационные комитеты
- **Уровень подразделений и групп** – генеральные директора, управляющие проектами, инновационные и венчурные подразделения

Нас здесь будут интересовать задачи вице-президента по корпоративному развитию, т.е. специалиста, профессионально занимающегося вопросами развития. К началу 1990-х гг. сложились *три основных варианта круга должностных обязанностей и полномочий* данного должностного лица корпорации.

Роль и обязанности вице-президента по корпоративному развитию (Вариант 1 – плановик)

1. Разрабатывает план корпорации.
2. Координирует и руководит общекорпоративными маркетинговыми исследованиями.
3. Проводит экономический анализ внешней среды корпорации.
4. Определяет желательные поглощения.
5. Проводит переговоры с кандидатами на поглощение.
6. Готовит специальные обзоры новых сфер бизнеса, способствующих росту корпорации.

Роль и обязанности вице-президента по корпоративному развитию (Вариант 2 – Член и спецпредставитель Ставки)

1. Подчиняется непосредственно председателю Совета директоров.
2. Помогает председателю Совета директоров в определении формальных процессов разработки стратегии.
3. Готовит общий план развития корпорации.
4. Готовит общий план инвестиций.
5. Выполняет специальные проекты по заданию председателя Совета директоров.

Роль и обязанности вице-президента по корпоративному развитию (Вариант 3 – Администратор)

1. Критика проведенных поглощений.
2. Долгосрочное планирование.
3. Корпоративные информационные системы.
4. Управление персоналом, развитие кадров.
5. Подготовка заседаний Правления и ведение протокола.
6. Специальные исследования и задания президента компании.
7. Контроль за деятельностью планового отдела, информационных систем, административного отдела, отдела кадров, 3 дивизионов корпорации.

Постепенно вариант 3 (администратор) доказал свою невысокую эффективность ввиду того, что вице-президент по общекорпоративному развитию, одновременно контролирующий ряд дивизионов, невольно “перетягивал одеяло” корпоративных ресурсов на подведомственные дивизионы. В результате общепризнанным стало представление о вице-президенте по корпоративному развитию в виде одного из высших функциональных специалистов, отвечающего за весь комплекс проблем, связанных с развитием. Так, в фармацевтической корпорации “Lilly” в ведении старшего вице-президента по корпоративной политике и развитию оказались вопросы:

- государственного регулирования;
- управления активами корпорации;
- связей с общественностью;
- стратегического планирования;
- внутренних коммуникаций корпорации;
- банковских инвестиций (схема 7.11).

В начале XXI в. статус вице-президентов по корпоративному развитию повысился еще больше. Так, значительная часть крупных корпораций готовится к появлению должности Главного руководителя по росту (Chief Growth Officer) дополнительно к остальным трем “шефам” – Chief Executive Officer (CEO), Chief Operating Officer (COO) и Chief Financial Officer (CFO). Ряд корпораций, например “H.J.Heinz” и “Honeywell”, уже внесли изменения в номенклатуру должностей Главного руководителя по росту.

7.3

ФУНКЦИИ И СТРУКТУРЫ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА

Несмотря на все разнообразие существующих функций и структур корпоративных штаб-квартир, существуют определенные закономерности их построения, связанные с необходимостью реализации “родительских способностей” корпорации (см. гл. 3). Мы указали, что первой группой “родительских способностей” корпорации выступают способности по извлечению стоимости из входящих бизнесов. Соответственно, это обуславливает наличие в корпоративной штаб-квартире:

- финансовых специалистов, реализующих функции управленческого и финансового учета и контроля;
- юристов, обеспечивающих защиту собственности корпорации;
- специалистов по управлению кадрами, обеспечивающих подбор, расстановку и мотивацию менеджеров высшего звена.

Пример подобной структуры с минимальным количеством штабных функций приведен на схеме 7.10.

Мы видим, что данные функции (плюс связи с государством) и составляют основу построения штаб-квартиры корпорации “El Paso Energy”. Бизнес-единицы данной корпорации построены как зависимые компании (на что указывает должность “Президент” в обозначении руководителя бизнес-единицы).

Остальные функции, реализуемые штаб-квартирой корпорации, связаны со стремлением доставлять стоимость входящим бизнесам. Это может достигаться политической поддержкой, финансовой поддержкой, поддержкой средствами стратегического маркетинга, распространением передовых технологий и т.д. (см. гл. 3).

Так, включение в обязанности главного юриста корпорации “El Paso Energy” “связей с государством” может свидетельствовать о стремлении оказывать “политическое прикрытие” входящим в корпорацию бизнесам и, таким образом, производить стоимость.

Стремление оказывать информационную поддержку входящим в корпорацию бизнесам становится основой появления подразделений, реализующих единую информационную политику корпорации, а желание реализовывать технологическую поддержку входящих бизнесов приводит к организации соответствующих подразделений в составе штаб-квартиры (схемы 7.12–7.13).

Стремление реализовать инновационную поддержку и стратегический маркетинг приводит к выделению функции стратегического планирования и развития новых бизнесов (схема 7.14).



Схема 7.10. Организационная структура “El Paso Energy Corporation” (в списках New York Stock Exchange одна из основных газодобывающих компаний, с собственной крупной сетью распределения, web: www.epng.com)

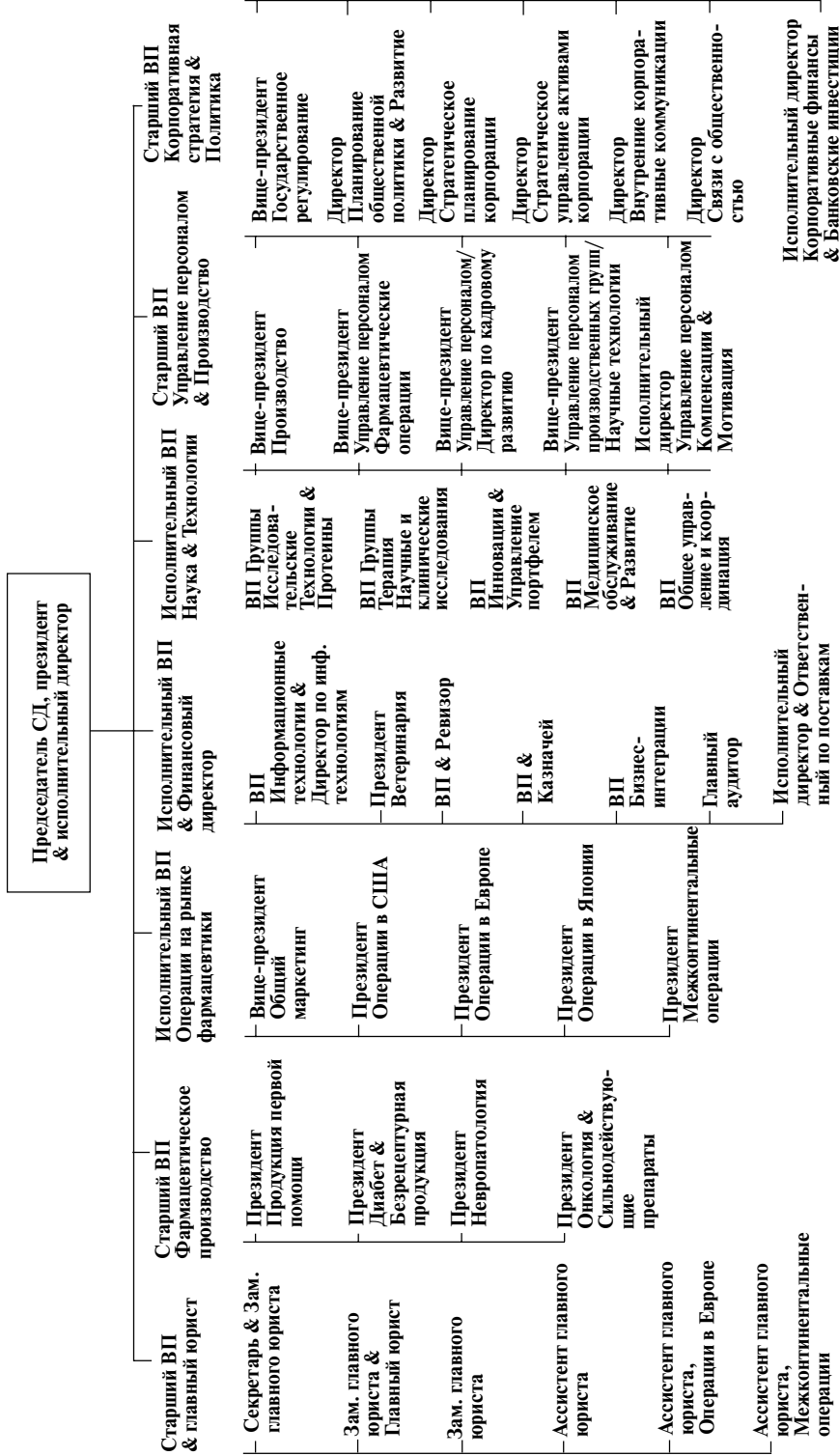


Схема 7.11. Организационная структура "Lilly"

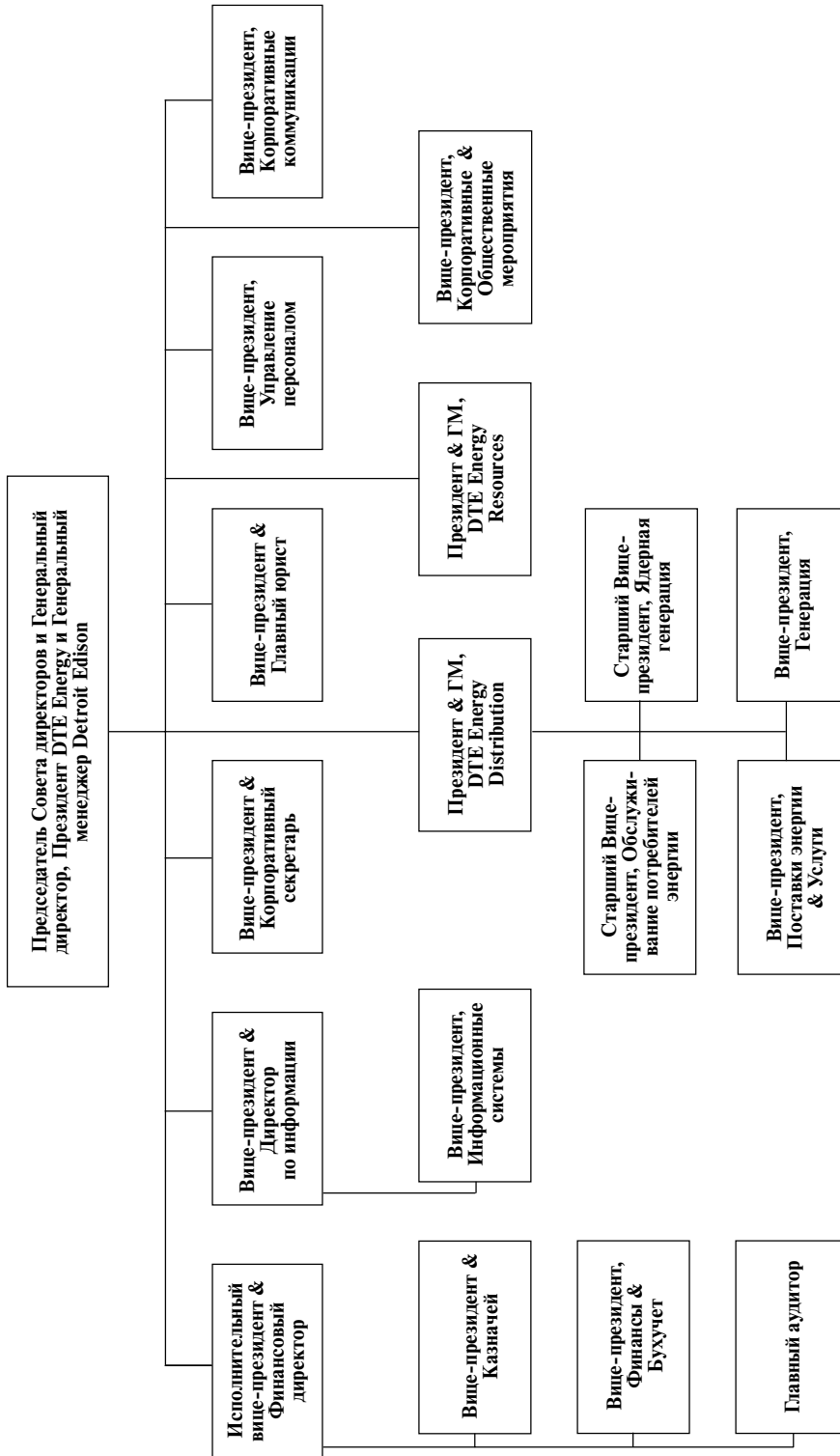


Схема 7.12. Организационная структура “DTE Energy Group”
 (DTE – холдинг, включающий в себя отделения Detroit Edison Electric и другие компании – филиалы смежных отраслей)

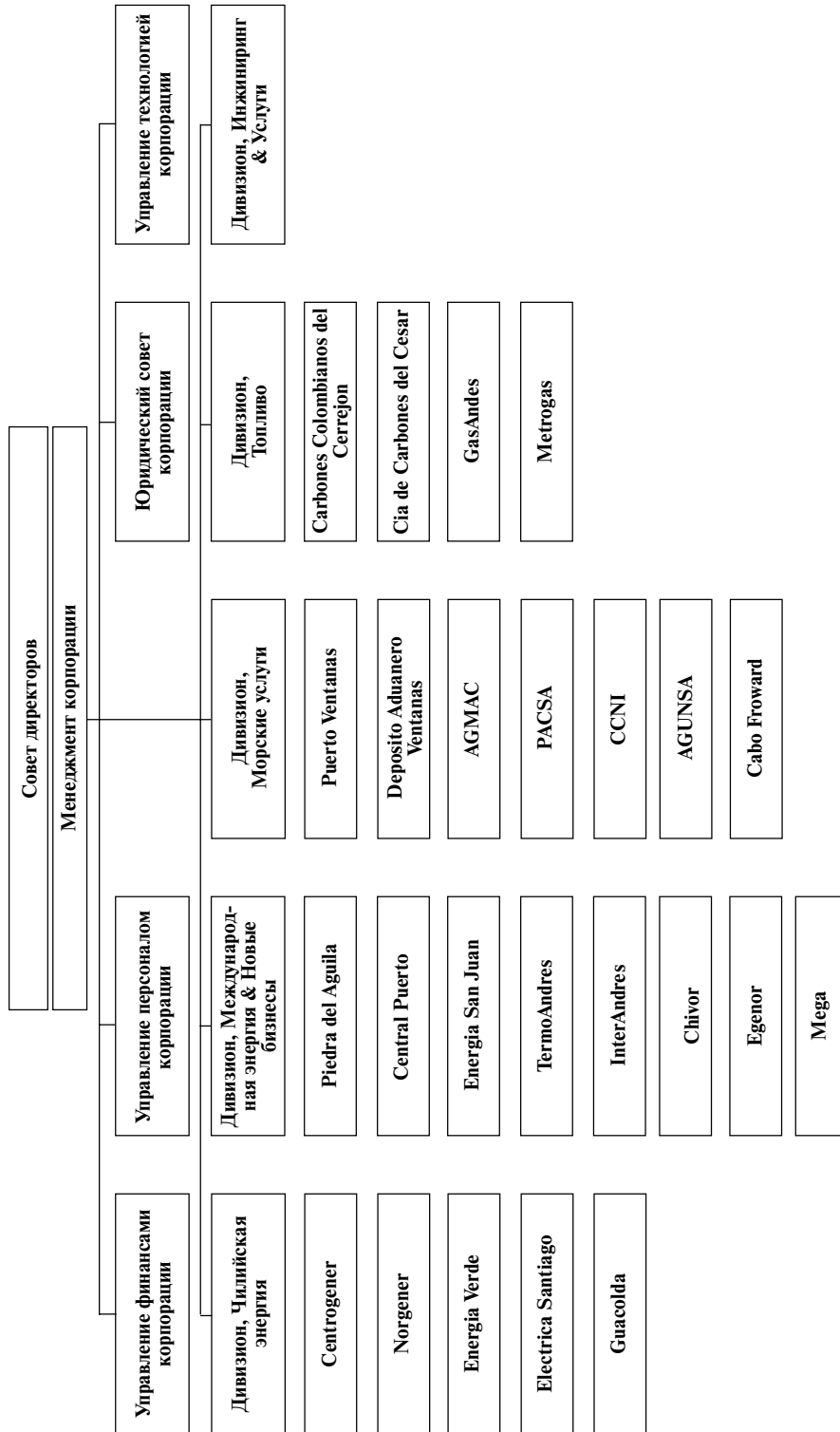


Схема 7.13. Организационная структура "Genet"

("Genet" – приватизированная производственно-сбытовая компания, обслуживающая рынок энергетики четырех стран Латинской Америки)

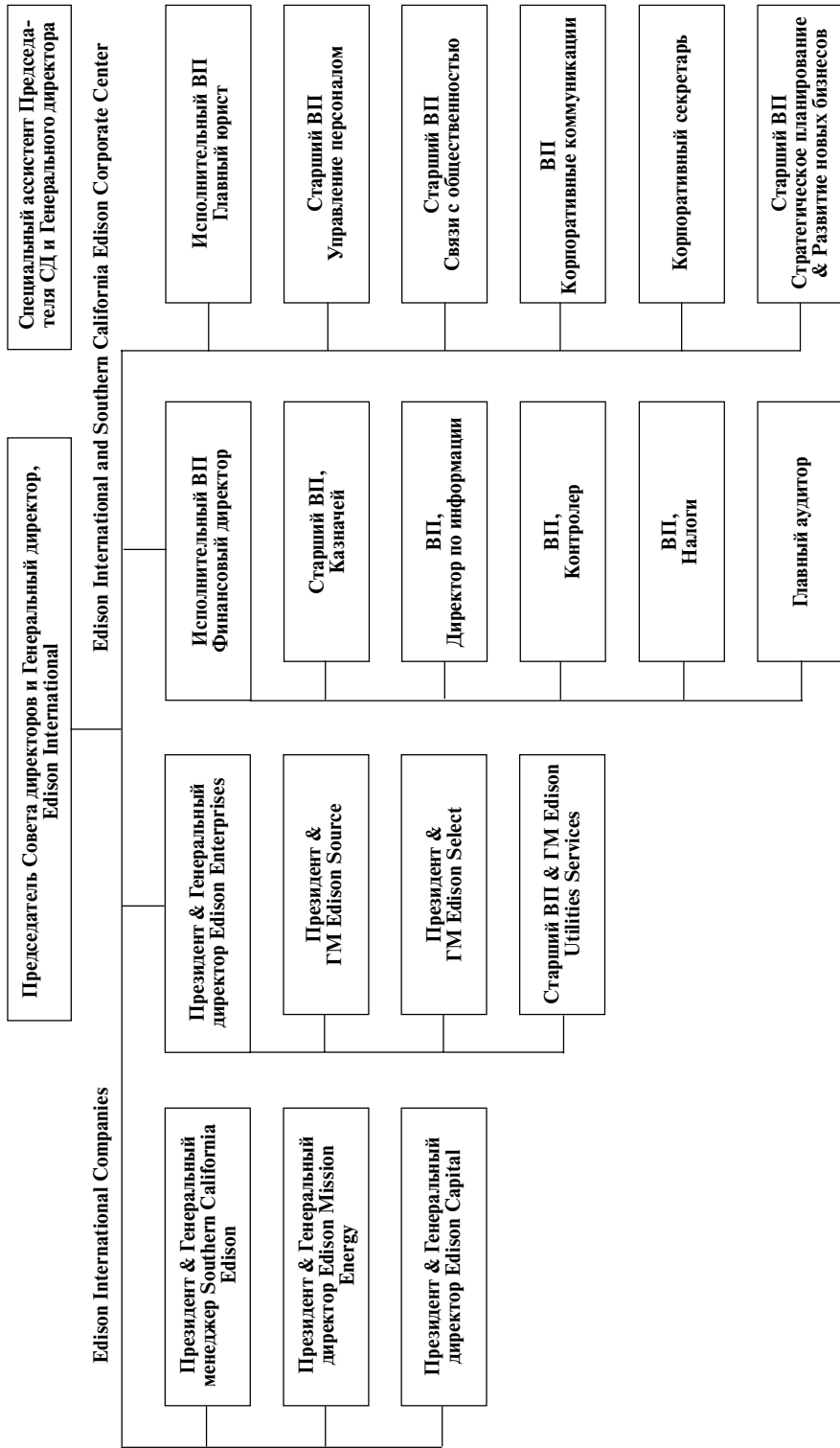


Схема 7.14. Организационная структура “Edison International”

(EI – холдинг, включающий в себя Southern California Edison, а также различные международные предприятия энергетической отрасли)

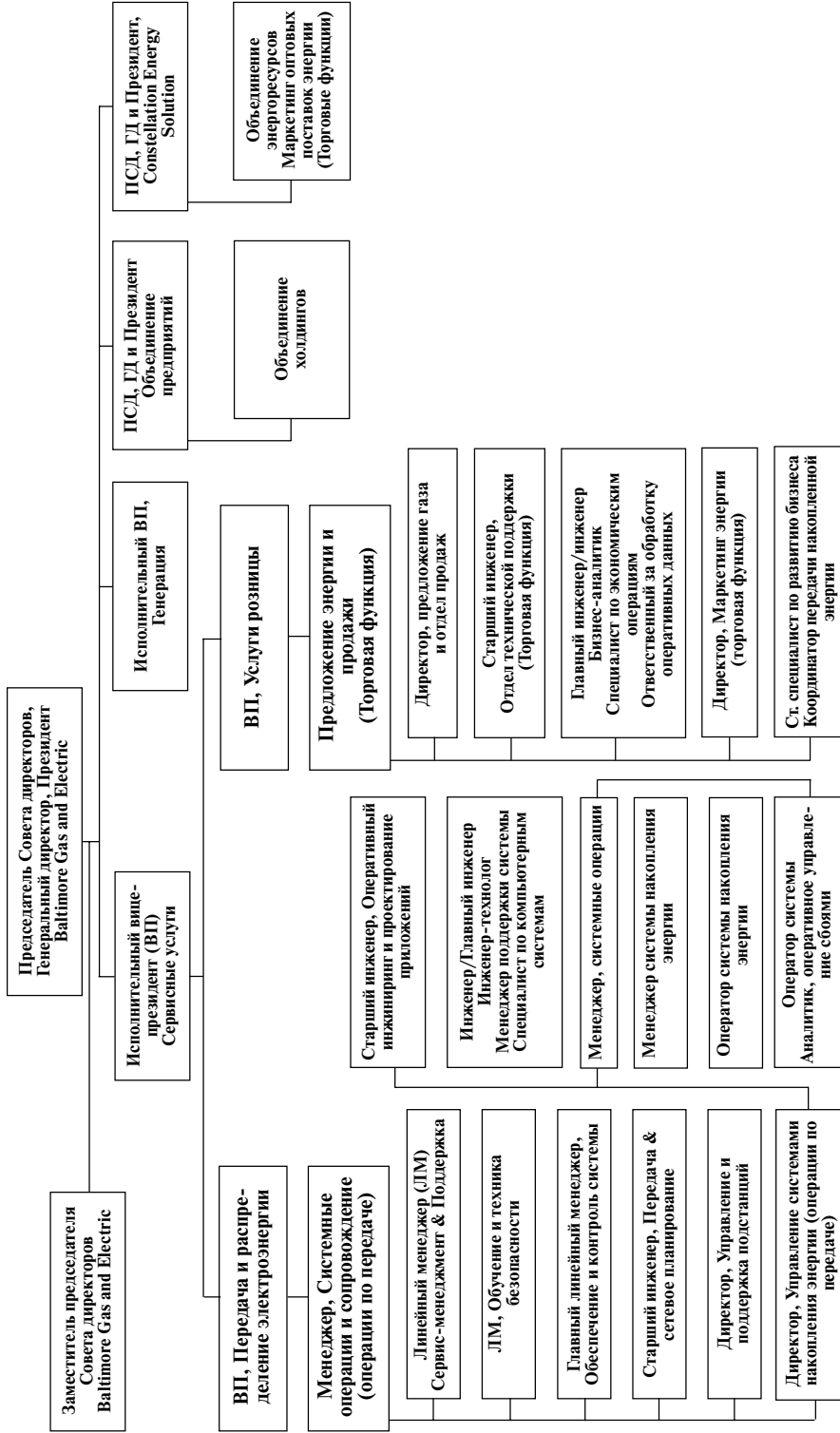


Рис. 7.15. Организационная структура "Baltimore Gas and Electric Company" (BGE входит в состав Constellation Energy Group и занимает 12-е место в США среди крупнейших диверсифицированных компаний по объемам рыночной капитализации)

Наконец, возникает ситуация, когда разделение штаб-квартиры и операционного звена теряется. Это означает, что дивизиональная система управления корпорации уступает место функциональной, при которой из штаб-квартиры непосредственно управляют отдельными направлениями деятельности корпорации (схема 7.15). Штаб-квартира превращается в “операционный центр” и путем контроля за операциями пытается производить стоимость напрямую.

Установив закономерность нарастания функций штаб-квартиры при увеличении направлений попыток добавления стоимости, мы можем теперь подойти к вопросу об “оптимальном размере” штаб-квартиры корпорации.

Информация к размышлению 1. РАЗМЕРЫ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА НА РУБЕЖЕ XXI в.¹

Исследования, проведенные “Ashridge Strategic Management Centre” в 1997–1999 гг.², позволили установить “ типовые ” структуры для корпораций, сознательно ограничивающих свою роль как центры контроля финансовых потоков и инвестиций. Согласно полученным результатам, минимальное количество персонала для выполнения исключительно контрольных действий представляет собой нелинейную зависимость от общей численности персонала корпорации (табл. 7.3).

Таблица 7.3

ТИПОВЫЕ СТРУКТУРЫ

Число работников	Число сотрудников для реализации минимальных корпоративных функций	Минимальное количество работников штаб-квартиры на 1000 работников корпорации
2 000	5	2,5
5 000	9	1,8
10 000	15	1,5
20 000	23	1,1
50 000	45	0,9
100 000	65	0,6

Полученные данные относятся к европейским компаниям. Для компаний США минимальная численность сотрудников штаб-квартиры оказывается на 25% выше.

В качестве примера реализации данного отношения можно привести необходимую численность сотрудников штаб-квартиры корпорации, в которой занято 20 тыс. человек (табл. 7.4).

Следует сразу оговориться, что приведенные данные относятся только к корпорациям, где штаб-квартира сознательно минимизирует централизацию

¹ См.: *Goold M., Pettifer D., Yound D.* Redesigning the Corporate Centre // *European Management Journal*. February 2001. Vol. 19. No. 1. P. 83–91.

² *Young D.* Corporate Headquarters: An International Analysis of their Roles and Staffing // *Financial Times*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2000.

Таблица 7.4
НЕОБХОДИМАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ

Тип функции	Число сотрудников
Высший менеджмент	4–5
Юристы	3–4
Финансовая отчетность и контроль, внутренний аудит	5–6
Казначейство и налоги	3–4
Планирование	2
Кадры	2
Отношения с государством и общественностью	2

создания стоимости. При принятии корпорацией роли создателя стоимости для бизнеса численность персонала в штаб-квартире резко повышается, и прямых закономерностей исследователи не обнаруживают. Особенно увеличивается численность персонала, если штаб-квартира совмещена с рядом сервисных подразделений, обслуживающих нужды корпорации, например исследовательским центром, конструкторским бюро и т.д. Размеры подобного “сервисного центра” могут достигать 6% и более общего количества занятых в корпорации.

7.4

НОВЕЙШИЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОРПОРАЦИЙ

Исследование, проведенное “Ashridge Strategic Management Centre”, помимо разделения типов корпоративных центров, невольно указало на еще одну тенденцию развития корпораций, которая особенно ясно заявила о себе как раз на рубеже XX и XXI вв. — *организационное разделение функций владения активами, управления активами и собственно операционной деятельности*¹.

Владение активами осуществляют так называемые владельческие компании. Основа деятельности “владельческих компаний” — определение состава активов корпорации, вопросы взаимодействия с национальными правительствами и международными институтами, определение уровня заимствований корпорации, получение финансовой отдачи от владения активами (в форме дивидендов или иными способами).

Управление активами выполняют либо дочерние структуры владельческих компаний, либо специально созданные “управляющие компании”. Наибольшее распространение “специальные управляющие компании” получили в энергетике (производстве электроэнергии, угольной промышленности, добыче и транспортировке газа), а также при управлении промышленными активами, находящимися в собственности банков.

¹ Отметим, что ряд англо-голландских корпораций, в том числе “RoyalDutch/Shell” и “Unilever”, в силу исторических причин своего образования имели обособленные, да к тому же еще и “двойные” (английские и голландские) владельческие структуры с момента основания корпораций.

По мнению специалистов, “владение активами” – сам по себе вид деятельности, включающий финансирование и соблюдение правил регулирования. Собственники активов владеют базой активов и предоставляют капитал, требующийся для ее развития и поддержания в рабочем состоянии. Поскольку ответственность за строительство, управление и поддержание активов в рабочем состоянии возложена на другие компании, владельцы активов, на балансах которых находятся основные фонды стоимостью в миллиарды долларов, могут зачастую управлять бизнесом из офисов, в которых работает не более 30 человек.

Тем временем управляющие активами решают в рамках контракта с собственником активов, какую работу по поддержанию в рабочем состоянии, замене и модернизации следует осуществить, чтобы обеспечить обслуживание активов на приемлемом уровне и по самой низкой из возможных цен в течение их срока службы. Управляющие активами сами не занимаются работой с активами; она отдается на откуп организациям, поставляющим услуги.

Поставщики услуг осуществляют работу по поддержанию в рабочем состоянии, замене и модернизации активов от имени и по поручению собственника активов и зачастую предоставляют услуги по управлению проектами, проводят закупки и координацию всего, что требуется для выполнения конкретной работы. В обязанности поставщиков услуг входит улучшение качества и эффективности работы. В подобных компаниях обычно трудится множество сотрудников.

Логика подобной разбивки деятельности состоит в повышении эффективности за счет специализации. Эти три функции требуют совершенно разных навыков: владение активами – привлечение и управление капиталом; управление активами – принятие мудрых технических и коммерческих решений (знание, какая работа должна быть выполнена для достижения определенного стандарта по конкретной стоимости); поставка услуг – обеспечение хорошей работы кадров по поддержанию в рабочем состоянии, операционной деятельности и т.п.¹ При подобной логике разделения структура, владеющая активами, может быть легко выведена в страну “удобной юрисдикции”, обеспечивающей защиту собственности и минимизацию налогообложения.

Под угрозой подобной трансформации по уровням меняется и традиционная роль “единого” корпоративного центра (табл. 7.5).

Таблица 7.5

НОВЫЕ РОЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА²

Тип подразделения	Миссия
Группа стратегии предприятия (Enterprise Strategy Group)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Определение портфеля корпорации (какие новые продукты, бизнесы и рынки следует осваивать или покидать). 2) Определение конкурентных тактик корпорации. 3) Определение принципов финансовой стратегии (управление кредитным рейтингом и дивидендной политикой)

¹ Бирч Д. Дж. и Бёрнетт-Кант А. Вторая волна разъединения вновь трансформирует функционирование капиталоемких компаний // The McKinsey Quarterly. 2001. №4.

² Таблица составлена на основе статьи: Kontes P. A New Look for the Corporate Center: Reorganizing to Maximize Value // Journal of Business Strategy. 2004. Vol. 25. № 4. P. 18–24.

Окончание таблицы 7.5

Тип подразделения	Миссия
Группа стратегического менеджмента (Strategic Management Group)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Определение финансовых стандартов для корпорации и отдельных бизнесов. 2) Определение “лучших практик” в процессах стратегического управления. 3) Постановка “лучших практик” в управлении стратегической информацией. 4) Определение правил построения организационной структуры, включая границы бизнес-единиц, управленческие роли и ответственность, принципы трансфертного ценообразования
Группа развития высшего менеджмента (Executive Development Group)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Поиск, расстановка и управление карьерой высшего и среднего менеджмента корпорации. 2) Развитие способностей менеджеров. 3) Определение принципов компенсации менеджеров высшего звена корпорации
Специализированные центры корпоративной стандартизации (Centers of Excellence)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Развитие корневых компетенций корпорации (например, развитие способов управления процессом регулирования для фармацевтических компаний). 2) Разработка, внедрение и контроль за соблюдением соответствующих стандартов
Финансовая группа (Finance Group)	Разработка, внедрение и контроль за корпоративными стандартами в области финансовой отчетности, налогового учета, управления денежными средствами
Корпоративные сервисные центры (Corporate Services Units)	Оказание услуг бизнесам в области маркетинга, управления персоналом, PR, управления недвижимостью, информационных технологий

7.5

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ

При анализе особенностей организации российских корпораций следует, прежде всего, четко видеть различия, проистекающие из их “происхождения”. К 2005 г. можно достаточно четко различать три вида российских корпораций:

- 1) корпорации, образованные из приватизированных предприятий (нефтяные и иные энергетические компании, машиностроение, химия, стройиндустрия, ряд банков);
- 2) корпорации, возникшие из “новых” активов (как правило, в новых отраслях, таких как информационные технологии, финансовый сектор, телекоммуникации, а также торговля, сфера услуг, отдельные производства в сфере потребительских товаров);
- 3) региональные подразделения мировых корпораций, возникшие частично путем покупки отдельных российских предприятий, частично путем инвестиций “полного цикла” (потребительские товары, торговля).

Промежуточные варианты также встречаются (например, ВР-ТНК как комбинация первого и третьего вариантов, АФК “Система” как комбинация первого и второго вариантов), но они малочисленны и не определяют общей картины.

Проще всего охарактеризовать структуры корпораций третьего типа (региональные подразделения мировых корпораций). Они управляются согласно принятым в соответствующих корпорациях стандартам для региональных отделений¹ с поправкой на большую численность российских отделений по сравнению со стандартной западноевропейской и американской практикой (примерно на 25–50%) и на меньшие права руководителей региональных отделений².

Корпорации, построенные на основе приватизированных активов, независимо от их отраслевой принадлежности и размера, приходится решать главную задачу структуризации – превращение из объединения “корпоративных подразделений” (существовавших заводов и иных производственных и сбытовых объектов) в объединение бизнес-единиц. В вертикально-интегрированных корпорациях сырьевой направленности данная структуризация сопровождается превращением ранее самостоятельных производств – “центров прибыли” (или “центров убытков” с учетом состояния производства к 1998 г.) в “центры издержек”, зачастую с полной потерей стратегической и операционной самостоятельности. В этих условиях объективно повышается операционная роль корпоративного центра, который берет на себя сбыт конечной продукции, управленческий и финансовый учет, а также организацию производственных связей, т.е. оперативное планирование взаимных поставок.

В машиностроении же, напротив, создание бизнес-единиц означало дробление единых предприятий на группы все более автономных подразделений, становившихся центрами прибыли³. При этом часть бизнес-единиц переводится в ранг дочерних (зависимых) обществ. Так же происходит избавление крупных предприятий от вспомогательных производств и непрофильных активов – они преобразуются в автономные подразделения, которых заставляют искать заказы “на стороне”.

Преобразование корпораций первого типа началось с момента их приватизации (т.е. с 1993–1995 гг.) и в отдельных отраслях (например, в электроэнергетике) продолжается и по сей день. Можно утверждать, что процессы, происходящие в настоящее время в российских корпорациях, в значительной степени аналогичны проблемам, которые решались в американских и западноевропейских корпорациях в 1970–1980-е гг. Действительно, помимо отработки системы управления бизнес-единицами, в крупных российских корпорациях (например, в ОАО “Северсталь”) идет активная работа по построению среднего звена управления (бизнес-направлений); совершенствуются системы стимулирования менеджеров бизнес-

¹ *Kramer R.J.* Regional Headquarters: Roles and Organization. New York: Conference Board, Research Report R-1330-03-RR, 2003.

² Речь не идет о недоверии российским менеджерам. Когда должность руководителя российского отделения занимает иностранец, все равно объем реальных прав по принятию стратегических решений оказывается меньше чем у аналогичного регионального руководителя в Западной Европе или США – слишком высока специфика бизнеса и боязнь “потерять лицо” для всей корпорации при чрезмерном увлечении использованием российских бизнес-практик.

³ См.: *Дугельный А.П., Комаров В.Ф.* Структурные преобразования промышленного предприятия. Новосибирск: НГУ, 2001.

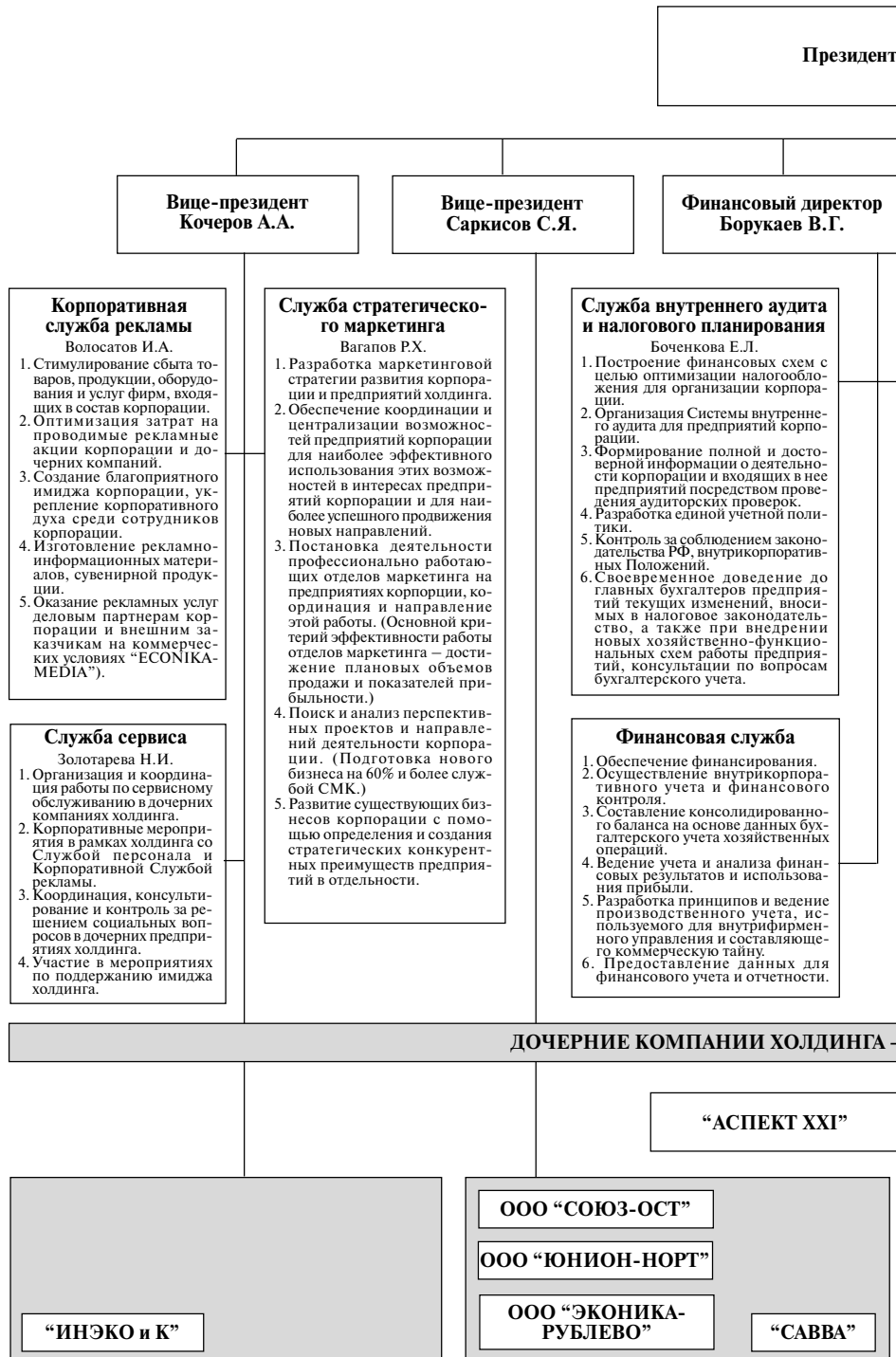
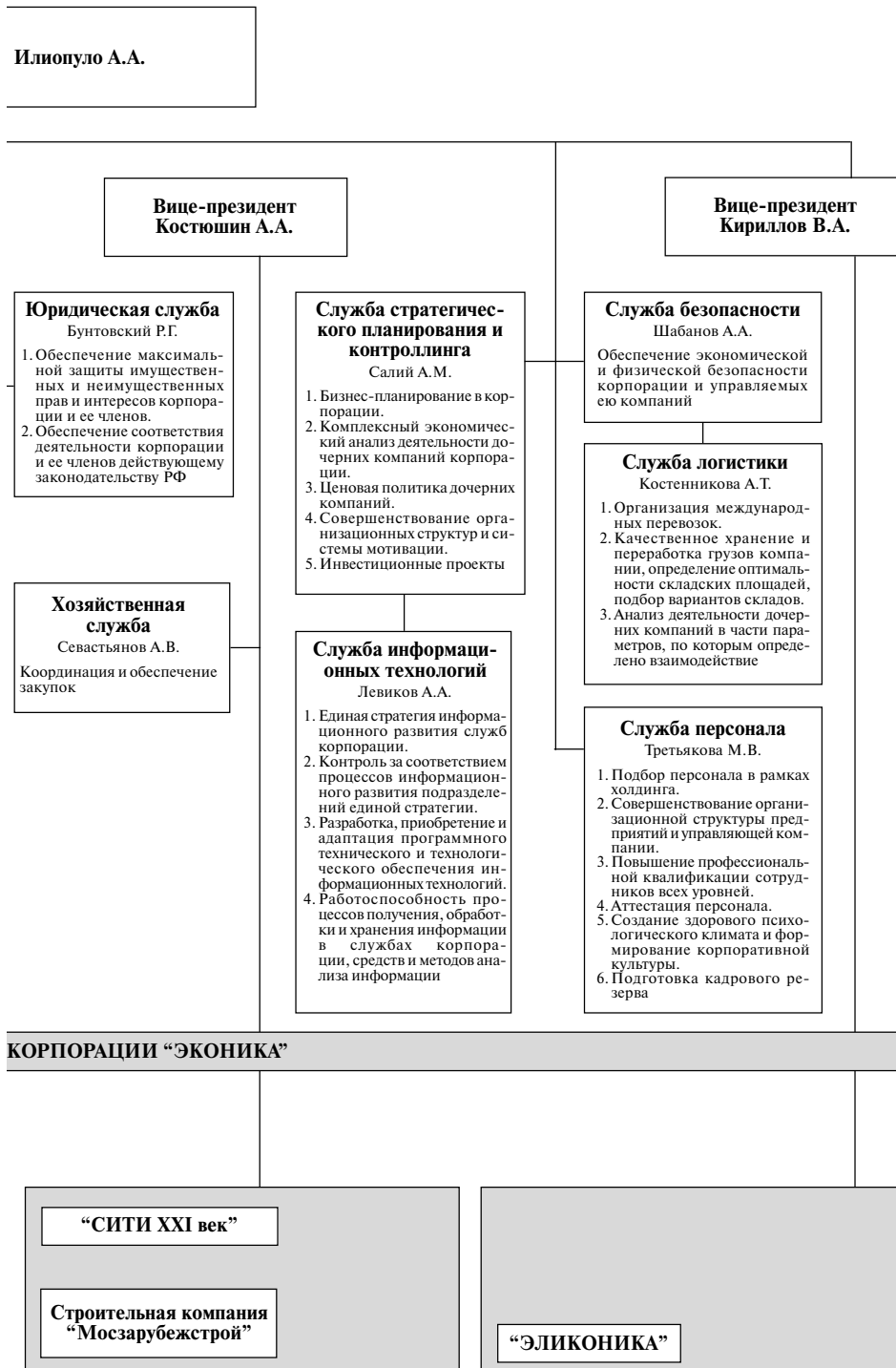


Схема. 7.16. Организационная структура холдинга – корпорация “Эконика” в 2000 г.



(схема любезно предоставлена А.А. Илиопуло)

единиц и т.д. Таким образом, ценность учета зарубежного опыта “корпоративного строительства” 1970–1980-х гг. сложно переоценить.

Корпорации, возникшие на основе развития частных капиталов, не испытывали проблемы реструктуризации. Основными этапами развития корпоративных структур данного типа (например, корпорации “Эконика” (см. схему 7.16)) стали:

- 1) переход от функциональной к дивизиональной структуре управления по мере роста направлений бизнеса¹;
- 2) развитие института наемных управляющих, позволяющих “отцам-основателям” отойти от операционного руководства созданных ими корпораций.

Важнейшим содержанием первого этапа развития стало создание штабных подразделений, способных осуществлять:

- 1) поиск новых направлений деятельности;
- 2) концентрацию и перераспределение финансовых ресурсов внутри корпорации;
- 3) реализацию новых проектов.

Как только данные подразделения отработывали базовые технологии работы и выходили на “нормаль процесса”, отцы-основатели имели возможность (не всегда совпадавшую с их подлинным желанием) отойти от операционной деятельности и сосредоточиться на вопросах внешних контактов созданных ими корпораций, расширения их ресурсной базы и т.п.

Развитие российских корпораций первого и второго типов в 1995–2005 гг. было подвержено еще двум разнородным, но немаловажным факторам. Во-первых, российские собственники быстро осознали преимущества разделения владения активами и управления активами, и значительная часть владельческих компаний была обособлена, в том числе и путем размещения в офшорных зонах. Это бросало тень на общий принцип разделения владения и управления активами. Как результат, с 2001–2002 гг. ряд корпораций начал объединять владельческие структуры со структурами корпоративного центра в единые структуры владения и управления активами. Так поступила, например, АФК “Система”, присоединив в 2002 г. владельческие компании “МКНТ и Ко” и “Система-Инвест” к АФК “Система”, “с целью упорядочения организационной структуры и формирования вертикальной прозрачной структуры собственности”.

Вторым вопросом, повлиявшим на структуризацию органов управления российскими корпорациями, стало следование своеобразно понимаемым принципам “хорошего корпоративного управления”. Как результат, в законодательство об акционерных обществах была введена норма, запрещающая совмещение должностей генерального директора и председателя Совета директоров². Ввиду того, что в ходе приватизации подавляющая часть предприятий первоначально стали закрытыми или открытыми акционер-

¹ Часто размер бизнеса не имеет значения. В конце 1990-х гг. в России даже появился термин “малая многопрофильная корпорация”.

² Напомним, что объединение данных должностей остается практикой большинства американских компаний.

ными обществами, данная норма автоматически коснулась абсолютного большинства корпораций первого типа. Как результат, стратегические вопросы управления стали подниматься на уровень председателя Совета директоров корпораций, а на долю генеральных директоров остались в значительной части текущие вопросы. Таким образом, российский генеральный директор корпорации, построенной в форме акционерного общества, стал напоминать по кругу своих реальных обязанностей и полномочий СОО (Chief Operating Officer).

7.6

ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

7.6.1. Основные требования к корпоративной структуре

Основная задача корпоративной структуры управления – создавать организационные возможности для разработки и реализации стратегии. Таким образом, корпоративная структура должна:

- 1) поддерживать “родительские способности” корпорации в области извлечения стоимости и в области добавления стоимости входящим бизнесам;
- 2) по возможности не мешать развитию корневых компетенций на уровне бизнесов и подразделений;
- 3) создавать возможности централизации финансовых, кадровых и иных ресурсов для реализации общекорпоративных программ и проектов, в том числе проектов диверсификации и вертикальной интеграции;
- 4) сохранять устойчивость управления при изменении состава бизнесов (присоединение либо отделение отдельных бизнесов и подразделений).

Кроме данных *необходимых условий*, корпоративная структура должна, в идеале:

- учитывать различия в положении отдельных бизнесов корпорации и, соответственно, осуществлять с различной интенсивностью управленческий контроль со стороны корпорации;
- позволять реализовывать желаемые общекорпоративные синергии;
- быть комфортной для использования высшим менеджментом корпорации.

Сложность реализации всех данных принципов состоит в том, что вообще инструментарий организационного проектирования достаточно ограничен, если не сказать примитивен. Он включает, в общем виде, определенные оптимального сочетания шести параметров:

- тип организационной структуры корпорации (функциональная, дивизиональная, смешанная);
- уровень формализации управленческих работ;
- уровень специализации работ и управленческих должностей;

- способы координации управленческих работ (“стыковка результатов”, совместное выполнение работ, ротация исполнителей между различными видами работ);
- способы информационного обмена внутри корпорации (деперсонифицированный или основанный на личных контактах работников);
- варианты ориентации системы вознаграждения управленческих работников (ориентация на процесс или ориентация на результат)¹.

Предлагаемый ниже алгоритм проектирования организационной структуры корпорации учитывает определенные закономерности взаимосвязей вышеуказанных, с учетом “внешних” переменных — состава и состояния бизнесов корпорации.

7.6.2. Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации

Алгоритм проектирования организационной структуры корпорации состоит из следующих этапов:

Этап 1. Определение общего типа организационной структуры.

Этап 2. Определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов.

Этап 3. Установление видов желаемой синергии и способов ее реализации.

Этап 4. “Привязка” организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента.

Этап 5. Определение систем вознаграждения в аппарате корпорации.

Этап 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕГО ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Общий тип организационной структуры корпорации зависит прежде всего от типа взаимодействий производственных подразделений корпорации. Можно применить следующее правило:

- Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 80% общего объема текущих затрат корпорации, то следует выбрать функциональную структуру.
- Если в корпорации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений корпорации более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 50% общего объема текущих затрат корпорации, то следует выбрать смешанную структуру — основной бизнес управляется по функциональному принципу, а вспомогательные и прочие подразделения — по дивизиональному принципу.
- Во всех остальных случаях следует применять дивизиональную структуру управления.

¹ *Burton R.M., Obel B. Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit. Springer, 2003.*

Напомним, что при *функциональной структуре управления* корпорация берет на себя функции производственной координации и сбыта продукции, а также дополнительные обеспечивающие функции (снабжение, кадры, финансы). В функциональной структуре все подразделения имеют статус центров издержек или центров расходов (см. гл. 5), и лишь сбытовые подразделения получают статус центров доходов. Центром инвестиций оказывается корпорация в целом.

В *дивизиональной структуре управления* большинство подразделений ведут производство и сбыт самостоятельно и являются центрами прибыли либо центрами инвестиций. Соответственно, основные управленческие функции децентрализуются.

В *смешанной структуре* выделяются отдельные подразделения в статусе центров прибыли или центров инвестиций для вспомогательных видов деятельности (снабжение, ремонт) или “некорневых” бизнесов. Основной бизнес корпорации находится в функциональной системе управления.

Пример 5. ОБОСОБЛЕНИЕ РЕМОНТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОАО “ПСКОВЭНЕРГО”

ОАО “Псковэнерго”, как и другие дочерние и зависимые общества РАО “ЕЭС”, с 2004 г. приступило к выделению вспомогательных видов деятельности и “непрофильных” активов. Одним из важнейших вопросов было определение судьбы специализированных ремонтных подразделений как для ремонта электростанций, так и для ремонта сетей. При первой “прикидке” выходило, что при сокращении средств, выделяемых на ремонт сетевого хозяйства, было выгоднее вообще отказаться от собственных ремонтных служб и перевести все ремонтные работы на подряд, т.е. пользоваться услугами независимых организаций. Однако при детальном анализе тенденций удельных издержек стало понятно, что начиная со второго года комбинированный способ (выполнение части работ собственными силами в сочетании с подрядными работами) оказывается значительно выгоднее. В результате было решено сохранить ремонтные службы в виде самостоятельной бизнес-единицы, ориентированной на поиск дополнительных объемов работ на “внешнем” рынке.

Следует особо подчеркнуть, что тип организационной структуры корпорации не имеет никакого отношения к юридической форме существования как корпорации в целом, так и отдельных бизнесов. Вполне возможны и нередко встречаются ситуации, когда функциональная структура существует в виде формально независимых юридических единиц. С другой стороны, и в России, и за рубежом дивизиональные структуры управления успешно реализуются в рамках единого юридического лица.

Этап 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ДЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ БИЗНЕСОВ

Если подразделения корпорации имеют невысокий уровень производственной кооперации и функционируют на обособленных рынках, то воз-

никает задача определения оптимального уровня воздействия корпорации на данный бизнес.

Корпорация обычно имеет разнообразные способы воздействия на входящие в нее бизнесы. Основные инструменты воздействия:

1. **Стратегический контроль** — помощь в поиске новых моделей ведения бизнеса, поддержка в выходе на новые рынки и в выявлении и развитии конкурентных преимуществ, организация привлечения стратегических партнеров.
2. **Финансовый контроль** — одобрение годового бюджета бизнеса, контроль его исполнения и контроль за расходованием средств на реализацию проектов. Проведение периодических финансовых проверок с целью улучшения системы финансового и управленческого учета и контроля за эффективностью использования выделяемых (привлекаемых) средств.
3. **Инвестиционный контроль** — анализ и разработка проектов, целевое финансирование особо перспективных проектов, управление совместными проектами с другими бизнесами или с иными корпорациями.
4. **Операционный контроль** — одобрение значительных сделок, в том числе рассмотрение и утверждение проектов взаимных поставок между бизнесами корпорации. Содействие в организации маркетинговой и сбытовой деятельности.
5. **Кадровая политика** — подбор руководителей высшего звена, помощь в обучении руководителей и специалистов.
6. **Политическая помощь** — помощь во взаимодействии с органами власти и другими элементами внешней среды.
7. **Информационная поддержка** — обеспечение доступа к информационным ресурсам корпорации.

Основными факторами, определяющими вариант типа управленческого воздействия, являются:

1. *Темпы изменения ситуации в бизнесе:*
 - а) технологической ситуации;
 - б) рыночной ситуации;
 - в) политической ситуации (форм и методов государственного регулирования).
2. *Уровень менеджмента:*
 - а) степень слаженности работы управленческой команды направления бизнеса, предприятия;
 - б) эффективность организации и внутреннего построения системы управления бизнеса.
3. *Финансовая самостоятельность направления бизнеса по текущим операциям.*
4. *Доступность для бизнеса внешних финансовых средств для развития.*
5. *Степень лояльности руководителей бизнеса к штаб-квартире и Совету директоров корпорации.*

Чем выше уровень данных пяти факторов, тем ниже должна быть степень вмешательства высшего руководства корпорации в текущую деятельность бизнеса.

В то же время в специфических условиях российского бизнеса необходимо учитывать и иные факторы, действующие в противоположном направлении. К ним можно отнести:

6. *Степень участия корпорации в акционерном капитале предприятий бизнеса.*
7. *Уровень необходимой поддержки в области безопасности, отношений с государственными органами и формирования позитивного общественного имиджа со стороны корпорации для нормального функционирования бизнеса.*
8. *Интерес членов Совета директоров к техническим вопросам функционирования бизнеса (увлеченность бизнесом данного направления).*

Чем выше уровень показателей – 6–8, тем выше оказывается уровень вмешательства руководства корпорации в деятельность бизнеса.

В результате различного сочетания данных факторов в российских корпорациях можно различить пять возможных типов управления по отношению к различным бизнесам:

- автономный;
- поддерживающий;
- венчурный;
- ликвидационный;
- портфельный.

Тип 1. Автономный тип управления применяется к бизнесам-анализаторам, т.е. к тем бизнесам, которые достигли устойчивого состояния, обеспечивают достаточно высокую рентабельность и практически полное самофинансирование как текущей деятельности, так и перспективного развития. По отношению к таким бизнесам перед высшим звеном управления корпорации встают четыре главные задачи:

- Обеспечение интересов корпорации и преодоление центробежных тенденций.
- Углубленная проработка кардинальных инвестиционных и иных решений, способствующих ускорению развития и переходу бизнеса на новый уровень.
- Использование потенциала данных бизнесов как “локомотивов” развития и повышения прибыльности корпорации в целом, включая реинвестирование прибыли, передачу технологий, осуществление совместных проектов и кооперации с другими фирмами корпорации.
- “Политическая поддержка” и защита от внешних угроз и негативных воздействий.

Тип 2. Поддерживающий тип управления применяется к бизнесам-защитникам, которые достигли относительно устойчивого состояния в бизнесе, но не имеют возможностей для самофинансирования проектов развития. Как правило, костяк подобных бизнесов в России составляют приватизи-

рованные предприятия, характеризующиеся неравномерностью уровня развития и наличием достаточно серьезных производственных, финансовых, организационных и кадровых проблем. Обладая существенным потенциалом, данные бизнесы нуждаются в значительной инвестиционной и организационной поддержке, которую они могут получить лишь в составе корпорации. По отношению к таким бизнесам должны использоваться достаточно апробированные организационные механизмы, основанные на сочетании централизации значительной части стратегических решений и децентрализации оперативных решений.

Тип 3. Венчурный тип управления применяется к бизнесам-перспективам, имеющим высокий потенциал развития, но не завоевавшим достаточно устойчивой рыночной позиции, что, как правило, вызывает необходимость высокорисковых инвестиций. Это означает, что такого рода фирмами “либо уже нельзя, либо еще нельзя” управлять на основе сложившихся стереотипов. По сути дела, по отношению к бизнесам этого типа речь идет об организационном строительстве. Следует подчеркнуть, что *венчурный тип управления опирается на предпринимателей*. В последнее время в зарубежной литературе сложилось понятие “интрапренеры” – руководители высокорискованных проектов в составе корпораций. Особенность управления данного типа заключается в том, что он предполагает особо высокую самостоятельность руководителей подобных бизнесов по отношению к корпорации, иначе можно убить всякую инициативу и предпринимательский дух. Таким образом, с одной стороны, необходим высокий уровень доверия штаб-квартиры к руководителю данного бизнеса, а с другой – высокий уровень лояльности менеджера к корпорации.

Тип 4. Ликвидационный тип управления должен применяться к бизнесам-аутсайдерам. Основная задача управленческого воздействия по типу 4 – минимизация финансовых потерь от текущего функционирования подобных бизнесов, максимизация выгоды от продажи (ликвидации) данных бизнесов. Продажа (ликвидация) неперспективных бизнесов должна восприниматься как нормальное явление в динамичной корпорации. Во многих случаях отделение бизнеса от корпорации осуществляется во благо как корпорации, так и самого бизнеса, который передается более заинтересованному собственнику.

Основные функции корпорации по отношению к ликвидируемым бизнесам могут быть представлены следующим образом:

1. **Стратегический контроль** – принятие решения о продаже (ликвидации) фирмы и контрольных сроков реализации данного решения.
2. **Финансовый контроль** – контроль за выделением средств на покрытие убытков хозяйствования (помесячно). Периодические ревизии состояния основных фондов предприятия.
3. **Управление инвестициями** – оценка активов и оценка бизнеса, поиск возможного покупателя, проведение переговоров и организация продажи (ликвидации) компании.
4. **Кадровая политика** – перераспределение кадров и выявление людей, способных продолжать работу в корпорации.

Тип 5. Портфельный.

Этот тип управления применяется к бизнесам всех стратегических типов, в которых корпорация имеет миноритарное участие (юридически незначительную долю в капитале), сводящее задачу эффективного управления бизнесом к задаче эффективного управления капиталом без вмешательства в оперативную хозяйственную деятельность. Основные возможности воздействия корпорации:

1. **Стратегический контроль** – участие в обсуждении стратегических целей развития фирмы.
2. **Финансовый контроль** – участие в обсуждении годового бюджета фирмы, системы распределения прибыли и установления дивидендов.
3. **Управление инвестициями** – инициация и координация совместных проектов фирмы с корпорацией.
4. **Защита интересов акционеров** – участие в Совете директоров управляющей компании дивизиона.
5. **Кадровая политика** – участие в выборах генерального директора.
6. **Политическая помощь** – помощь во взаимодействии с органами власти (при особых обстоятельствах).

Приведенная выше дифференциация типов управления различными бизнесами представляет определенную сложность для практической реализации. Гораздо проще построить “чистый холдинг”, не вмешивающийся в операционную деятельность зависимых фирм, или концерн, построенный по принципу единого предприятия, чем пытаться сочетать в одной корпорации разные подходы к управлению (рис. 7.4). Тем не менее многие подобные

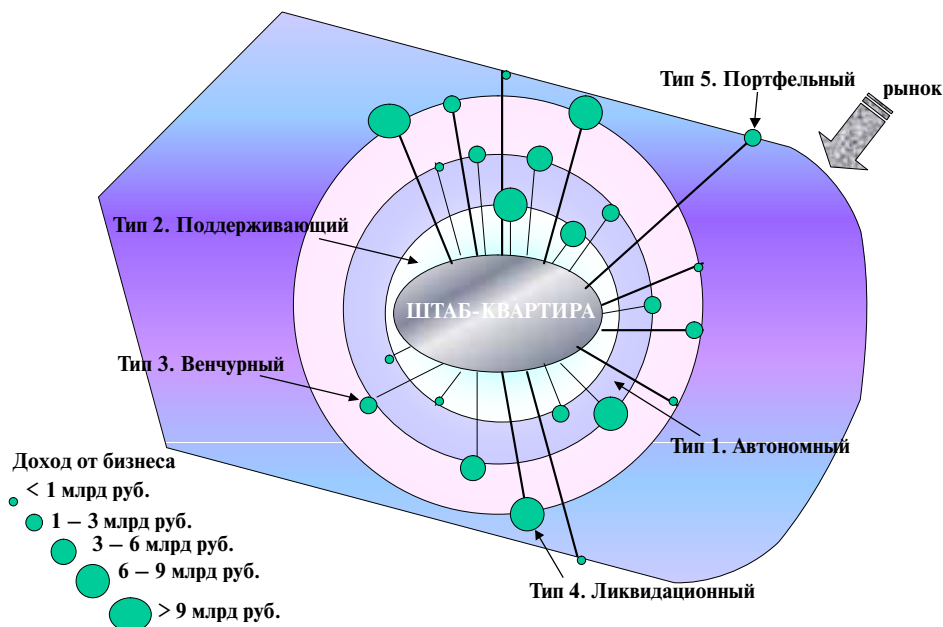


Рис. 7.3. Динамический менеджмент – “спутниковая” модель с учетом типов бизнеса и различных форм воздействия корпорации

корпорации успешно существуют как за рубежом, так и в России. Их развитие опирается на представление о корпорации как о Солнечной системе, в которой бизнесы-“планеты” вращаются по разным орбитам в различной удаленности от штаб-квартиры – “центральной звезды”.

Этап 3. УСТАНОВЛЕНИЕ ВИДОВ ЖЕЛАЕМОЙ СИНЕРГИИ И СПОСОБОВ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Когда определены способы воздействия корпорации на отдельные виды бизнеса, возникает вопрос о желаемых уровнях взаимосвязей между существующими бизнесами и способах поддержки данных взаимосвязей.

Возможные виды взаимосвязей, и, соответственно, области потенциальной общекорпоративной синергии:

- Производственная синергия – установление ранее не существовавших либо прерванных взаимных поставок между бизнесами корпорации.
- Инновационная синергия – распространение ценных идей внутри корпорации, совместная реализация новых проектов.
- Кадровая синергия – переход менеджеров из подразделения в подразделение, в том числе на время, для решения проблем другого бизнеса.

Каждая из отмеченных видов синергии может реализовываться в различных формах:

- Автоматическая форма означает, что взаимосвязи устанавливаются путем непосредственных контактов между различными бизнесами, без участия (а то и без ведома) центрального аппарата корпорации.
- “Канальная” форма означает, что штаб-квартира корпорации должна определить и поддерживать эффективный способ коммуникации между бизнесами (например, регулярные совещания главных инженеров отдельных автономных подразделений) для появления желаемой синергии.
- Принудительная форма необходима в случаях, когда выгоды от операции видны для корпорации в целом, но неочевидны для отдельных бизнесов. Тогда штаб-квартира корпорации должна руководить взаимосвязями бизнесов, например, добиваться “принудительного” распространения тех или иных управленческих инноваций¹.

Сразу отметим, что вопрос является не объективным, а субъективным – если корпорация желает взаимосвязей между бизнесами, то она должна их устанавливать и руководить ими через определенные процедуры и структуры управления. Однако корпорация (или ее высший менеджмент) может не желать “утяжеления” корпоративной структуры и вполне вольна либо вообще игнорировать возникающие взаимосвязи между бизнесами, либо ограничивать свое внимание лишь синергией, проявляющейся в “автоматической” форме.

¹ Так, например, во многих российских корпорациях “насаждаются” стандарты ISO.

Таким образом, само наличие ряда подразделений штаб-квартиры (Отдела технической политики, Отдела внутрикорпоративных коммуникаций) либо численность и функции иных подразделений (Службы управления персоналом, Отдела стратегического развития) зависят от объема и форм желаемой общекорпоративной синергии.

Этап 4. “Привязка” организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента

Организационная структура корпорации должна быть комфортной для работы, по крайней мере, высшего менеджмента. Это означает, что необходима “привязка” организационной структуры к персональному стилю высшего руководителя корпорации.

Информация к размышлению 2. СТИЛИ РУКОВОДСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ¹

Есть много способов определить стиль руководства менеджера. В большинстве случаев они сводятся к заполнению различных анкет о действительных и желаемых характеристиках себя, начальства, подчиненных и т.п. либо к вопросам о вариантах поведения в тех или иных ситуациях. Однако есть и иной, более объективный путь определения стиля руководства, основанный на выявлении того, чем в действительности занимаются руководители. При любых “привнесенных” обстоятельствах руководители компаний склонны посвящать больше времени тому, что им нравится делать. Данное наблюдение и легло в основу нашего исследования. Мы попытались выяснить параметры общих бюджетов времени 740 руководителей российских предприятий и определить типы руководителей в зависимости от их предпочтительного времяпровождения.

В табл. 7.6 представлены выделенные нами типы руководителей. Отметим, что по выделенным типам “разошлись” 96% обследованных руководителей.

Интересным оказалось и распределение руководителей различных стилей (табл. 7.7).

Еще более важными оказались связи между стилем руководства и сроком работы в качестве первого лица. В первый год в новой должности (независимо от абсолютного возраста и опыта предыдущей работы) руководитель тратит значительное время на совещания, пытаясь определить, чего стоят его вновь обретенные подчиненные. В период со второго по пятый год в должности руководители склонны уделять значительное время индивидуальной работе с сотрудниками, подстраивая их под свои требования. Наконец, после 5 лет в должности руководитель может, наконец, беспрепятственно отдать себя “любимому времяпровождению”. Однако именно в когортах наиболее долголечных руководителей (находящихся в должности от 5 до 10 лет и более 10 лет) наблюдается склонность к “гармоничному” стилю управления – доля подобных руководителей повышается и достигает 32%².

¹ См.: *Гурков И.Б.* Самый драгоценный ресурс фирмы: Распределение рабочего времени руководителей российских промышленных предприятий // Экономика и организация промышленного производства. 2002. № 8.

² *Gurkov I.* Time Allocation of Russian CEOs // Journal for East European Management Studies. 2002. Vol. 7. No. 6. Table 6.

Таблица 7.6

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕЙ НЕДЕЛИ ДЛЯ ВЫДЕЛЕННЫХ ТИПОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ (ДОЛЯ (%) В ОБЩЕЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ НЕДЕЛИ)

Группа	Вид работы					
	Работа с документами	Совещания с сотрудниками	Переговоры	Посещение рабочих мест сотрудников	Индивидуальная работа с сотрудниками	Иные виды работ
“Эксперты”	46,7	12,9	13,3	11,1	11,5	8,1
“Совещатели”	21,3	27,9	20,7	15,6	12,5	9,9
“Переговорщики”	19,2	13,8	42,2	14,0	11,1	7,0
“Посетители”	18,9	12,2	18,4	36,6	12,5	7,1
“Тренеры”	22,9	13,8	18,2	19,4	31,4	11,3
“Иные”	16,8	14,9	15,5	15,8	14,6	32,9
“Гармоничники”	20,2	13,1	18,0	15,5	13,8	11,3
В среднем по всем руководителям	24	15	22	18	16	15

Таблица 7.7

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ВЫДЕЛЕННЫМ СТИЛЯМ РУКОВОДСТВА

Процент среди обследованных руководителей	Группа
12	“Эксперты”
7	“Совещатели”
16	“Переговорщики”
14	“Посетители”
20	“Тренеры”
6	“Иные”
25	“Гармоничники”

Самое же главное, что смогло установить наше исследование, – **не существует однозначной связи между стилем руководства и результативностью действий возглавляемой им фирмы**. Слишком много иных модераторов (прежде всего, тип стратегии и тип организационной структуры) стоит между руководителем и результатами его деятельности.

Каждый из выделенных нами типов руководства налагает определенные ограничения на построение организационной структуры корпорации. Так, главное для “экспертов” – работа с документами. Таким образом, организационная структура должна обеспечить подобного руководителя необходимым числом документов – служебных записок, аналитических отчетов, детальных предложений со стороны бизнес-единиц, письмами предполагаемых партнеров и т.д. и т.п. Это само по себе предполагает значительную формализацию управления, превалирование письменных каналов коммуникации, а также значительного аналитического аппарата в составе штаб-квартиры корпорации, ассистирующего руководителю-эксперту.

Для руководителей-“совещателей” организационная структура должна обеспечить необходимое число людей, с которыми надо совещаться. Это опять же предполагает значительную номенклатуру департаментов штаб-квартиры, а также удержание бизнес-единиц “на коротком поводке”, чтобы обеспечить беспрекословную явку их руководителей на очередное совещание. При этом очевидно, что централизация принятия управленческих решений в корпорации оказывается весьма высокой, а формализация действий – весьма низкой (все решается “со слуха”, зачастую путем импровизации¹).

Руководителям-“переговорщикам” нужен, прежде всего, “крепкий тыл” в лице менеджеров, способных брать на себя ответственность за принятие решений в условиях “постоянного временного отсутствия” первого лица корпорации. Это приводит к тому, что в корпорации де-факто создается должность Chief Operating Officer (исполнительный директор), замыкающего на себя все операционные вопросы. Иногда подобное место занимает даже не второе или третье лицо в формальной иерархии, а руководитель крупнейшей бизнес-единицы (в диверсифицированной структуре) или особо авторитетный менеджер подразделения (в функциональной структуре).

Для руководителей-“посетителей” и руководителей-“тренеров” основной интерес представляют собственно операционные процессы бизнеса. Лучше всего подобные руководители чувствуют себя в функциональных структурах управления. Но если им приходится руководить дивизиональными структурами, то штаб-квартира корпорации никогда не ограничится лишь управлением финансами – высшее руководство будет стремиться усилить операционный контроль даже над “самодостаточными” бизнесами.

Итак, стиль руководства высшего руководителя корпорации задает эталон для системы внутрикорпоративных коммуникаций (основанный на документах либо на личном общении), который транслируется на нижестоящие уровни управления.

Этап 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В АППАРАТЕ КОРПОРАЦИИ

Постановка стандартов желательного поведения сотрудников штаб-квартиры корпорации неотделима от определения систем вознаграждения. Общее правило здесь таково:

¹ На данное обстоятельство также обратил внимание А. Радыгин. См.: Радыгин А.Д. Эволюция форм интеграции и управленческих моделей: опыты крупных российских корпораций // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 4. С. 50.

- Чем выше уровень “критических несоответствий” (см. гл. 2) и чем большее количество бизнесов находится в положении “защитников” или аутсайдеров, тем больше система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации *должна быть нацелена на результат*.
- Чем ниже уровень “критических несоответствий” и чем больше бизнесов корпорации находится в положении анализаторов (конкурентоспособных и финансово самодостаточных подразделений), тем в большей степени система вознаграждения сотрудников штаб-квартиры корпорации *должна быть нацелена на соблюдение стандартов процессов управления*.

7.6.3. Настройка организационной структуры корпорации и устранение организационных нестыковок

Крайне редко случается, что организационная структура корпорации строится “с нуля” или полностью перестраивается. Гораздо чаще происходит постоянная “настройка” отдельных элементов организационной структуры под меняющиеся обстоятельства.

Процедуру настройки можно представить следующим образом:

- Прежде всего, анализируются способности корпорации по извлечению стоимости, т.е. функции внутреннего аудита и кадрового менеджмента. Эффективность выполнения функции внутреннего аудита проверяется тем, насколько отслеживаются *полные издержки* (т.е. издержки, отражающие цену капитала) для корпорации в целом и для отдельных бизнесов¹. Эффективность корпоративного кадрового менеджмента определяется тем, насколько легко удастся привлечь в корпорацию талантливых менеджеров и как долго они остаются лояльными высшему руководству корпорации.
- Следующим этапом настройки выступает проверка системы целеполагания корпорации. Способно ли высшее руководство улавливать сигналы недовольства от “ключевых стейкхолдеров” (это особенно важно, если ключевыми стейкхолдерами оказываются потребители или работники), построены ли для этого соответствующие каналы коммуникаций.
- Третьим этапом настройки выступает анализ управленческого воздействия на бизнесы-анализаторы – нет ли чрезмерного управленческого давления на данные бизнесы, приводящего не к добавлению, а к разрушению стоимости?

Если на какой-либо из вышеперечисленных вопросов получены неудовлетворительные ответы, то необходима немедленная перестройка соответствующих систем организации управления корпорацией.

¹ Обратим внимание, что основой аудита являются именно издержки, т.е. управляемый параметр. Прибыль обычно зависит от слишком большого количества факторов, находящихся вне прямого управления корпорацией (см. рис. 2.2).

Если на все три вопроса получены удовлетворительные ответы, наступает черед более “тонкой” настройки. В ходе нее проверяется, насколько отдельные параметры организационной структуры (состав бизнесов, управленческий стиль руководства, система вознаграждения работников штаб-квартиры) стыкуются между собой. Представим, например, следующую ситуацию: основные бизнесы корпорации значительно улучшили свое положение и перешли из категории “защитников” в категорию “анализаторов”; система управления корпорацией по-прежнему нацелена на поддерживающий тип управления, руководители подразделений штаб-квартиры оцениваются “по результатам” (достижение которых все меньше зависит от их усилий), да еще и высшее руководство демонстрирует приверженность стилю “посетителя”, т.е. проводит основное время “в поле” и пытается подменить собой руководителей операционных подразделений. Что необходимо предпринять в такой ситуации? Ответ кажется однозначным – резко сократить численность штаб-квартиры, ликвидировав ставшие избыточными “производственные” департаменты, изменить системы мотивации для оставшихся сотрудников и скорректировать стиль управления высшего руководства. В действительности избавление от “организационных нестыковок” – несоответствия отдельных параметров организации друг другу – оказывается гораздо более сложным делом. Подразделения штаб-квартиры не хотят сокращаться и придумывают новые направления своей деятельности, отказ от стимулирования “по результату” грозит потерей доходов сотрудников и те всячески демонстрируют потерю мотивации, а управленческий стиль руководства, как мы видим, меняется только с годами¹. В подобных условиях зачастую оказывается проще “подогнать стратегию к структуре”. Например, руководители бизнесов-анализаторов могут “скинуться” и приобрести для корпорации парочку бизнесов-защитников. Таким образом удастся чем-то занять штаб-квартиру и отвлечь внимание высшего руководства от “копания” в конкурентоспособных самодостаточных бизнесах.

7.7

КЕЙС “ТАК ПРОВОЖАЛИ ПАРОХОДЫ...”

Хмурым осенним утром два московских консультанта тряслись от аэропорта по бесконечным сибирским сопкам, направляясь к месту реализации нового консультационного проекта. Им предстояло диагностировать и предложить усовершенствования в организационной структуре крупного речного пароходства. Еще совсем недавно пароходство представляло собой становой хребет местной транспортной инфраструктуры, обслуживая территорию в 2 млн кв. км и перевозя за год 30 млн т грузов. Для затерянных в тайге поселков пароходство доставляло все необходимые грузы – топливо для электростанций, потребительские товары, оборудование для местной промышленности, и оно же обеспечивало сплав леса из лесозаготовительных пунктов. Для крупного комбината цветной металлургии, расположенного в речном бас-

¹ Что бы ни утверждали бизнес-тренеры и профессиональные “коучеры”.

сейне, пароходство было не только главным транспортным оператором по доставке “негабаритных грузов”, но и агентом по перевозке продуктов питания для жителей города металлургов. К концу 1980-х гг. пароходство представляло собой “государство в государстве” – в его составе было 200 самоходных барж, 20 судов типа “река – море”, сотни несамоходных барж, прогулочные катера, два роскошных четырехпалубных речных лайнера, склады, пристани на протяжении 10 тыс. км речных путей, судоремонтные заводы, доки, экипировочные мастерские и т.д.

К середине 1990-х гг. от прошлого великолепия остались лишь воспоминания. Общий годовой объем перевозок упал до 5 млн т, десятки самоходных барж “ушли в свободное плавание” – их выкупили экипажи, и теперь они снова по реке, перехватывая из-под носа у пароходства мелкие, но выгодные заказы. Что касается пассажирских перевозок, то мало кто из жителей таежной глубинки мог теперь позволить себе съездить “на материк” в отпуск, местные же богатеи предпочитали авиатранспорт.

Приводим записи из рабочего дневника консультантов.

Сегменты рынка

...Странная картина. Похоже, издержки вообще никто не принимает в расчет. По сплаву леса рентабельность составляет –89,3%, по так называемым прочим работам – тоже убытки. Сегодня получили из бухгалтерии замечательную таблицу:

Тип операций	Расходы, млн долл.	Доходы, млн долл.	Рентабельность, %
Пассажирские перевозки	4,8	1,9	–59,9
Перевозки сухих грузов	21,1	26,8	27,2
Перевозки наливных грузов	7,7	9,5	24,1
Сплав леса	2,9	0,3	–89,3
Перевалка грузов	0,9	1,5	16,7
Прочие производственные работы	1,9	1,0	–46,9
Всего	39,3	42,1	6,8
В том числе – зарубежный фрахт	0,2	2,8	1488,9

Спрашиваем: “Что такое зарубежный фрахт?”

– Это мы в 1991 г. вывезли 20 лучших судов в “открытое море” и работаем на каботажных перевозках.

– А откуда такая рентабельность?

– Да мы считаем только прямые затраты – топливо и зарплату экипажам.

– А амортизация судов, лицензии, агентские затраты?

– Да списываем мы их на другое – доходы-то в долларах получаем, а прочие издержки в рублях остаются.

– А что с пассажирскими перевозками и сплавом леса?

– Пассажирские перевозки нам местный антимонопольный комитет такие сделал. Нет у населения денег перебираться “на материк”, и работы тоже нет. Так что возите, говорит, вам зачтется. Где зачтется? Да в налоговой и зачтется. Так что ходим, зачитываем за позапрошлый год. А со сплавом леса –

вообще беда. Пора бы его прекращать – только лес топим да реки портим, а за сплав векселя получаем. А прекрати сплавливать – леспромхозы вообще закроются, а людям куда – в берлоги, как медведям ложиться?

Пытаемся выяснить, что руководство считает наиболее перспективным направлением.

– Контейнерные перевозки “от двери до двери” и перевозка нефти.

– Что для этого нужно?

– Для нефтяных перевозок – переделка существующих танкеров в суда типа “река – море” и строительство специальных паровых доков для чистки танков. Для контейнерных перевозок – договориться с железной дорогой.

– Дорого?

– Терпимо.

– Проект сделали?

– Говорили об этом, но как-то не нашлось желающих этим заняться.

– А что еще есть?

– Еще – туризм. Места здесь – сами видите, какие. Маршрут до Полярного круга и обратно на комфортабельном теплоходе – незабываемое впечатление. В этом году возили группу швейцарских пенсионеров. Собираемся еще в эту навигацию, пока лед не встанет, свозить немецких “зеленых”. Кстати, по этому маршруту еще наши пристани стоят, а при них склады. Начальник пристани на Севере вообще работает только четыре месяца, а все остальное время склад охраняет. Думали там завести настоящие фактории – ну, как у Джека Лондона описано – “менять пушнину и золотой песок на огненную воду”. Да нет, все, конечно, не так. Просто завести при каждой пристани мелкооптовую базу и магазин и торговать самим – конкурентов вокруг на триста верст нет.

Дочерние и зависимые общества

Судоремонтный завод и ряд мастерских после приватизации стали дочерними обществами.

– “Куют чего-то железное”, но что – материнской компании неизвестно. Исправно показывают убыток и требуют дотаций со стороны корпорации. Какие-то контракты к ним завозим, заказчики вроде бы довольны, но доходов опять не прибавляется.

– А продать эти ДЗО?

– Не знаю, как-то вопрос не ставился.

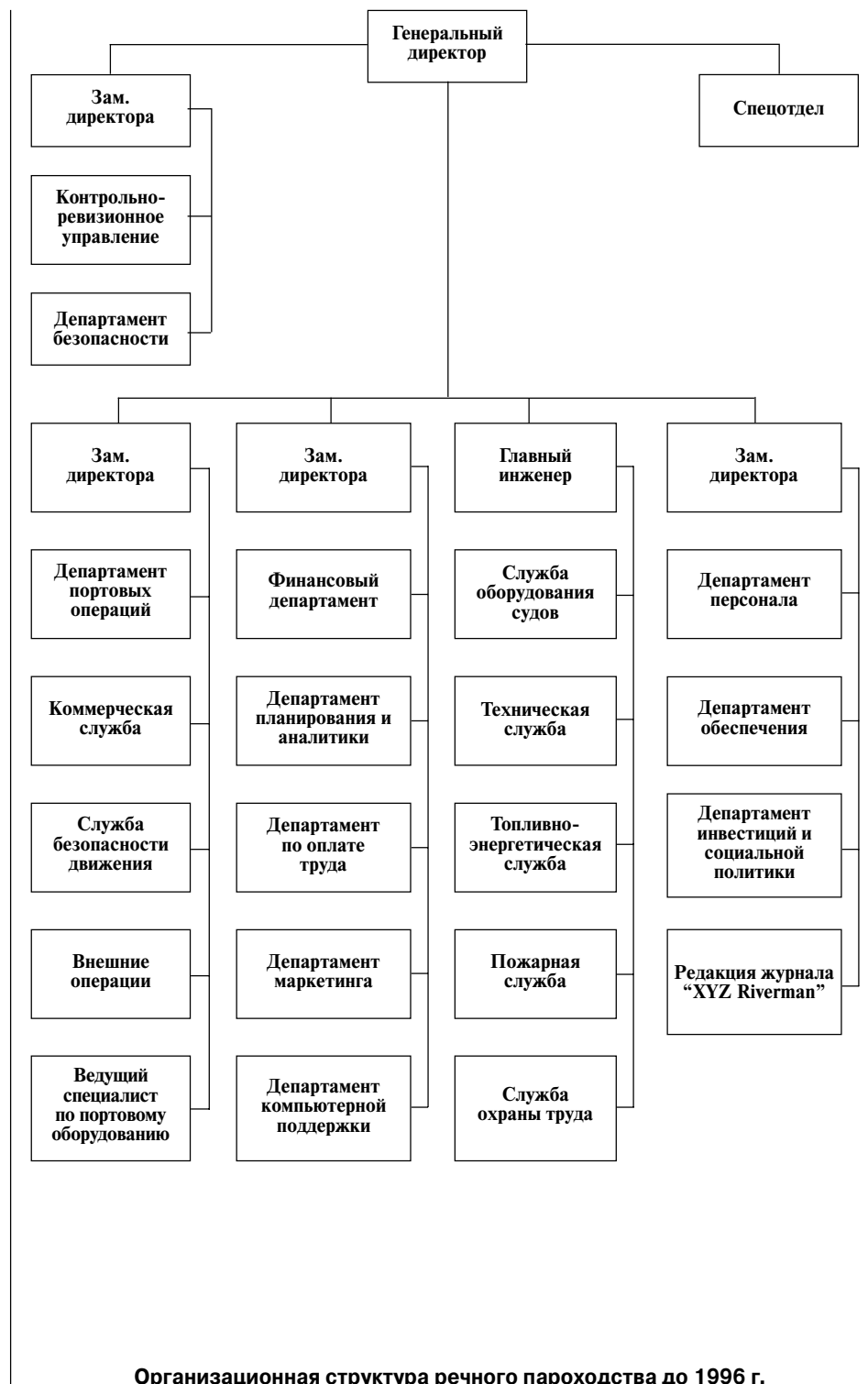
– А кто их контролирует?

– Один из заместителей генерального директора. Раньше два зама контролировали – по финансовому контролю и по коммерции, но они все время так ругались, что передали все одному.

Структура управления

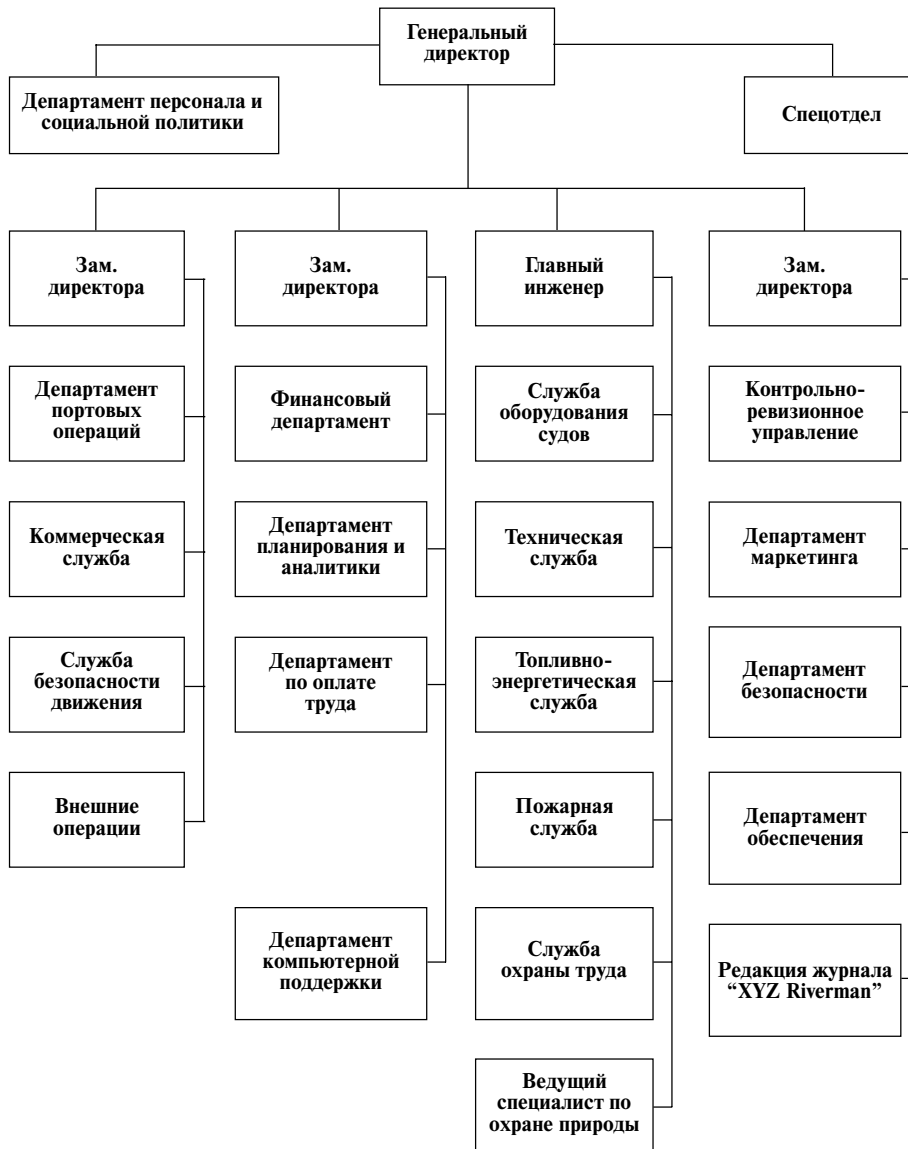
– У нас – чисто функциональная структура. Раньше было пять вице-президентов, включая главного инженера, теперь – четыре. Создали отдел маркетинга, но, по-моему, стало хуже. Отдел маркетинга – под одним вице-президентом, а коммерческий отдел – под другим. Вот они и конкурируют за заказы – кто кого перехватит, и кто больше денег принесет в компанию. А как можно перехватить? Да только дать скидку, снизить цену, отсрочить платеж, или принять вместо “живых денег” какие-нибудь бумажки. Да и заказчики теперь ходят от одного отдела к другому, снижают цену.

Составили схемы организационной структуры до и после реорганизации. Видно, что генеральный директор близко к сердцу принимает все социальные вопросы компании.



Стиль управления

Хоть здесь порадовались. Народ замечательный. Входишь в столовую – как в кают-компанию попал. Мужики все, как на подбор, – спокойные, приветливые и себе на уме. На вопросы отвечают охотно, идей стоящих – уйма, но уж больно они все неторопливые. Каждую идею надо обсудить до тонкостей, каждому все понять и разобраться. Генеральный директор собирает по два полновесных совещания в неделю, да еще отдельные совещания по частным вопросам. Зато в субботу все идут играть в волейбол. А ведь не молодые. Основной возраст – за пятьдесят, директору – шестьдесят два.



Организационная структура речного пароходства после 1996 г.


Вопросы по кейсу

1. Какие выводы, по вашему мнению, сделали консультанты в ходе организационной диагностики?
2. Какие рекомендации могли быть предложены руководству компании по совершенствованию организационной структуры?

7.8**РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ЧТЕНИЯ**

Несмотря на поток книг с увлекательными названиями, появившихся в последние 2–3 года, удовлетворительного описания как зарубежных, так и российских структур сделано не было. Это вынуждает нас дать сравнительно больший, чем в других главах, список литературы для дополнительного чтения, предполагая, что читателям удастся скомпоновать из частей отдельных книг представление о предмете.

1. Базовая теория и общие приемы структуризации организаций хорошо изложены в кн.: *Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С.* Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. Гл. 5.
2. Приемы организационной диагностики применительно к российским корпорациям достаточно подробно представлены в кн.: *Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Корпоративный менеджмент. М.: Омега-Л, 2005. Гл. 3–4.
3. Выбор организационной формы корпорации и теоретические основы работы системы бизнес-единиц неплохо описаны в кн.: *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: Инфра-М, 1996.
4. Российский опыт преобразования корпораций, составленных из приватизированных предприятий, наиболее полно описан в кн.: *Дугельный А.П., Комаров В.Ф.* Структурные преобразования промышленного предприятия. Новосибирск: НГУ, 2001; *Масютин С.* Корпоративное управление: опыт и проблемы. М: Финстатинформ, 2003.
5. Наиболее систематическое описание инструментария проектирования корпоративной структуры представлено в кн.: *Burton R., Obel B.* Strategic Organizational Diagnosis and Design. 3rd ed. Springer, 2003. На сайте авторов данной книги www.ecomerc.com заинтересованные читатели могут получить подробную информацию о сути использованных принципов анализа корпоративных структур и выявления “организационных нестыковок”, а также приобрести программное обеспечение (программу Organizational Consultant) для проведения организационной “самодиагностики”¹. Их более популярная книга: *Burton R., DeSanctis G., Obel B.* Organizational Design: A Step-by-Step Approach.

¹ Образовательная версия программы Organizational Consultant прилагается к печатному экземпляру книги Р. Бартона и Б. Обела.

Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006 – может быть рекомендована как хорошее введение в предмет.

6. Схемы организационных структур 200 ведущих мировых корпораций, а также схемы организации функциональных блоков ряда корпораций могут быть приобретены в Conference Board (<http://www.conference-board.org/publications/orgcharts.cfm>).

Вот вы и добрались до конца этой книги. Если по ходу работы над ней вам удалось по-новому взглянуть на проблемы вашего бизнеса (или подобрать “ключики” к конкурентам), применить ту или иную модель для решения реальной задачи, то моя стратегическая цель достигнута.

А если вам захочется поделиться со мной и моими слушателями вашим мнением по тем или другим моделям или методам стратегического управления, привести свои примеры решения стратегических задач и построения корпоративных структур, то вы можете написать мне *по адресу*:

101990, Москва, Мясницкая ул., 20.
Государственный университет – Высшая школа экономики
Кафедра общего и стратегического менеджмента
Тел. (495) 772-95-88
E-mail: gurkov@list.ru
Web-site: www.gurkov.ru

СВОДНЫЙ СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На русском языке

- Акер Д.* Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2007.
- Авдашева С.Б.* Хозяйственные связи в российской промышленности. М.: Государственный университет – Высшая школа экономики, 2000.
- Авдашева С.Б., Розанова Н.М.* Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр, 1998.
- Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: Инфра-М, 1996.
- Гуяр Ф.Ж., Келли Д.Н.* Преобразование организации. М.: Дело, 2000.
- Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании. М.: Вильямс, 2003.
- Диксон П.* Управлением маркетингом. М.: Бином, 1998.
- Дугельный А.П., Комаров В.Ф.* Структурные преобразования промышленного предприятия. Новосибирск: НГУ, 2001.
- Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Корпоративный менеджмент. М.: Омега-Л, 2005.
- Мазур И.И., Шапиро В.Д.* Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Экономика, 2001.
- Масютин С.* Корпоративное управление: опыт и проблемы. М.: Финстатинформ, 2003.
- Мильгром П., Робертс Дж.* Экономика, организация и менеджмент. В 2-х т. СПб.: Экономическая школа, 2001.
- Миницберг Г., Куинн Дж.Б. и Гошал С.* Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.
- Пособие по консультированию промышленных организаций стран Восточной Европы.* М., 1997.
- Практика обучения действием / Под ред. М. Педлера.* М.: Гардарики, 2000.
- Райс Э., Траут Д.* Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2002.
- Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. В 2 т. СПб.: Экономическая школа, 2000.
- Хан Д., Хунгенберг Х.* Планирование и контроль. М.: Финансы и статистика, 2005.

На английском языке (по возможности указаны русские переводы)

- Burton R., Obel B.* Strategic Organizational Diagnosis and Design. 3rd ed. Springer, 2003.
- De Wit B., Meyer R.* Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. London: International Thomson Business Press, 2005.
- Jensen M.C.* Value Maximization and the Corporate Objective Function,” in *Unfolding Stakeholder Thinking*, ed. by Andriof J., Waddock S., Rahman S. and Husted B.

- (Greenleaf Publishing, 2002). Русский перевод см.: http://big.spb.ru/publications/other/strategy/maximization_of_cost.shtml.
- Levinson H.* Management by Whose Objectives? – Harvard Business Online. Motivating People. January 2003, HBSP Product № 2802.
- Minzberg G., Ahlstrand B., Lampel J.* Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Prentice Hall, 1998. Русский перевод: *Минцберг Г.* и др. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
- Segev E.* Business Unit Strategy. New York: John Wiley and Sons, 1997.
- Segev E.* Corporate Strategies and Portfolio Models. South-Western Pub., 1995.
- Simon H., March J.* Organizations. New York: John Wiley, 1958. Русский перевод см. Журнал “Личность. Культура. Общество”. Т. 5. Вып. 3–4 (17–18), 2003 и Т. 6. Вып. 1 и 2 (21 и 22), 2004.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ СЕТИ ИНТЕРНЕТ

Количество информации как в Интернете, так и в его русской части, растет лавинообразно. Теперь речь идет не просто о сайтах, а об “Интернет-порталах”, содержащих ссылки на основные сайты по той или иной тематике.

1. www.ecsocman.edu.ru

Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту

Крупнейший российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеется более 6 тыс. ссылок как на российские, так и зарубежные ресурсы для студентов, преподавателей и практикующих менеджеров.

2. www.aup.ru

Административно-управленческий портал

Помимо книг и статей по экономике, маркетингу и менеджменту на этом сайте можно найти нормативные документы, а также примеры бизнес-планов и других видов документации, необходимой для компании. Сайт содержит множество ссылок на страницы компаний, производящих маркетинговые исследования (в том числе примеры исследований).

3. www.cfin.ru

Корпоративный менеджмент

Масса полезной информации – полнотекстовые варианты учебников и статей по менеджменту и маркетингу, бухучету и налогообложению; ссылки на периодические издания и интернет-сайты по экономике, менеджменту и маркетингу. Также полезными могут быть ссылки на сайты компаний-разработчиков управленческого программного обеспечения.

4. www.eur.ru

Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал

Новый проект по образовательным ресурсам. На портале представлены полнотекстовые версии многих учебных пособий и другие полезные материалы для самообразования.

Барьеры входа — специфические действия, необходимые для начала операций на конкретном рынке.

Кадровая политика — предпочтения корпорации относительно необходимых качеств персонала и, соответственно, установление стандартов поведения корпорации в качестве работодателя.

Качество — все характеристики товара, помимо цены.

Ключевые компетенции — навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы на данном сегменте рынка.

Компетенции — это знания и умения для получения, использования и воспроизводства ресурсов.

Конкурентные тактики — система отношений бизнеса с его конкурентами.

Кооперационные тактики — вид отношений с конкурентами, когда интересы бизнеса заставляют идти на менее или более продолжительное сотрудничество либо для совместного наступления на особо крупные рынки, либо для совместной защиты от особо опасных конкурентов.

Корневые компетенции — знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Корпоративная политика — это фиксация (не обязательно в письменном виде) диапазона допустимых и желательных действий корпорации в определенной области.

Корпоративные программы — перечень действий корпорации в определенной сфере на предстоящий период.

Корпорация — объединение различных бизнесов под общим финансовым контролем.

Матрица потребителя — позиционирование бизнеса по параметрам “Цена” и “Качество”.

Матрица производителя — позиционирование бизнеса по параметрам “Удельные издержки” и “Ключевые компетенции”.

Отрасль — совокупность бизнесов, имеющих сходные технологии производства и сбыта продукции.

- Ощутимость услуги* – видимость усилий, затрачиваемых производителем на обслуживание клиента.
- Первое условие устойчивости функционирования коммерческой организации во взаимоотношении с внешней средой* – доставка ценности (стоимости) потребителям.
- Правило успеха “Пять У”* – Успех стратегии = Уместность + Уверенность + Упорство + Удача.
- Производственная синергия* – достижение суммарно меньших издержек при объединении смежных этапов технологической цепочки в составе корпорации.
- Ресурсы* – факторы, используемые в производстве товаров и услуг фирмы.
- Родительские способности корпорации* – способности корпорации извлекать и создавать стоимость, часть *корневых компетенций* (см.).
- Синергия* – достижение большего эффекта меньшими суммарными силами.
- Системы деятельности* – способ организации, обеспечивающий воспроизводимость и устойчивость важнейших процессов.
- Совместимость сегмента рынка* – уровень совпадения имеющихся у фирмы корневых компетенций с ключевыми компетенциями данного рынка.
- Степень ликвидности профессиональных знаний и способностей* – пропорция между уникальными работами, которые существуют только в данной корпорации, и работами общего характера, стандартными для соответствующей должности. Чем выше стандартизация выполняемых операций, тем больше шансов у данного менеджера найти аналогичную (или лучшую) работу за пределами корпорации.
- Стратегическая зона бизнеса* – подразделение корпорации, имеющее закрепленные ресурсы, своих конкурентов и собственную стратегию.
- Стратегическая совместимость* корпорации и конкретного бизнеса определяется тем, насколько имеющиеся у корпорации корневые компетенции совпадают с ключевыми компетенциями данного рынка.
- Стратегические траектории* – “отпечатки” реализации стратегий действий на матрицах потребителя и производителя.
- Стратегический бенчмаркинг* – систематическое сравнение эффективности процессов на фирме с лучшими на рынке или в отрасли.
- Стратегический тип бизнеса* – особенности функционирования бизнеса, определяемые его позиционированием на рынке и в отрасли и уровнем инновационной активности.
- Стратегическое планирование* – разработка долгосрочных планов развития компании.
- Стратегическое управление* – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.
- Стратегия* – система решений и действий, направленных на достижение долгосрочных целей человека или организации.
- Технические характеристики товара* – его основные свойства, удовлетворяющие потребность.

Центр инвестиций – подразделение, в котором прибыль измеряется по отношению к активам, используемым для получения данной прибыли (инвестициям).

Центр прибыли – подразделение, в котором прибыль измеряется соотношением доходов и расходов.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Барьеры входа** 115, 116, 121
- Диверсификация** 109, 110, 115, 119, 123, 127, 137, 140–146, 153, 162, 189, 204, 259
- Интеграция**
вертикальная 11, 14, 19, 136, 155, 156, 163, 168, 176, 178, 190
связанная 164
- Компетенции** 11, 88, 89, 142, 187
корневые 18, 65, 88, 90–92, 91, 95, 96, 101, 102, 107, 108, 116, 117, 118, 129, 133–135, 140, 186, 193–195, 206, 216, 259, 282
ключевые 95, 116, 117, 123
- Ощутимость услуги** 283
- Политики и программы** 187, 188, 205
Кадровая политика 40, 192, 265, 282
Корпоративная политика 187, 189, 193
Маркетинговая политика 131, 189
Корпоративные политики 188, 193, 210
- Портфель бизнесов** 217
- Правило “пять У”** 186, 283
- Привлекательность рынка** 122, 123, 128, 135, 138, 153, 171
- Ресурсы** 10, 11, 18, 20, 40, 46, 48, 51–54, 56, 58, 88–90, 93, 95–97, 100, 115, 124–126, 134, 137, 138, 140, 142, 143, 162, 192, 207, 211, 224, 228, 230, 233, 240, 244, 258, 259, 262, 281, 287
- Синергия** 259, 260, 266, 283
производственная 136, 266, 283
- Системы деятельности** 240, 283
- Совместимость сегмента рынка** 283
- Стейкхолдер** 46, 53–54, 58–60, 69–71, 74, 76, 80, 88, 270
- Степень ликвидности профессиональных знаний и способностей** 48, 283
- Стратегический бенчмаркинг** 102, 283
- Стратегия** 10, 11, 13–22, 24, 25, 29–36, 40–43, 49, 55, 63, 65, 67, 68, 78, 88, 100, 101, 119, 123, 125, 126, 129, 144, 147, 150, 172, 175, 184, 186, 187, 197, 202, 204, 205, 209, 210, 211, 215, 216, 224, 226, 230, 231, 243, 259, 268
- Стратегическая зона бизнеса** 230, 232, 234, 283
- Стратегическая совместимость** 116, 123, 128, 129, 134, 135, 140, 142, 283
- Стратегические траектории** 283
- Стратегический тип бизнеса** 130, 283
- Стратегическое планирование** 15–17, 24, 30, 32, 216, 233, 244, 245, 283
- Стратегическое управление** 65, 201, 283
- Стратегические ориентиры** 43, 61, 65, 66, 68, 80, 87, 186, 189
- Тактики**
кооперационные 206, 209, 282
конкурентные 205, 206, 215, 282
оборонительные 207
- Технические характеристики товара** 130, 283
- Центр инвестиций** 232–234, 240, 241, 261, 284
- Центр прибыли/доходов** 174, 233, 255, 261, 284

Учебное пособие

Игорь Борисович ГУРКОВ

СТРАТЕГИЯ И СТРУКТУРА КОРПОРАЦИИ

Главный редактор *Ю.В. Луизо*

Зав. редакцией *Г.Г. Кобякова*

Редактор *З.А. Басырова*

Художник *В.П. Коршунов*

Компьютерная подготовка оригинал-макета *Н.А. Кильдишева*

Технический редактор *А.Л. Гулина*

Корректоры *Н.Н. Цыркова, М.А. Миловидова*

Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.02.953.Д.009376.10.06
от 12.10.2006 г.

Подписано в печать 22.10.2007. Формат 70×100¹/₁₆. Бумага офсетная.

Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. печ. л. 23,4.

Тираж 2000 экз. Заказ № . Изд. № 100/10.

Издательство "Дело" Академии народного хозяйства при Правительстве РФ
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий отдел – тел. 433-2510, 433-2502

com@delokniga.ru

www.delokniga.ru