

Глава 2. Корневые компетенции фирмы

2.1 Определение корневых компетенций

«Все успешные фирмы похожи друг на друга, все неуспешные фирмы не успешны по-своему», - так, перефразируя Льва Толстого, можно открыть данную главу. В чем же похожи успешные фирмы? Они смогли идентифицировать, развить и реализовать свои корневые компетенции.

Корневые компетенции – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Термин «корневые компетенции фирмы» введен в лексикон стратегического менеджмента в начале 1990-х гг. Корневые компетенции имеют три основные характеристики¹:

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

Знание фирмы своих корневых компетенций является важнейшим условием для разработки успешной стратегии. Действительно, фокусируясь на корневых компетенциях и предоставляя другим фирмам поставлять иные товары и услуги, компания может:

- Наилучшим образом использовать свои ресурсы, концентрируясь на том, что удастся делать наилучшим способом.
- Создавать барьеры на пути проникновения конкурентов на рынки.
- Полностью использовать сильные стороны поставщиков, которые невозможно воспроизвести без массивных инвестиций.
- Сократить риски, уменьшить цикл разработки и вывода на рынки новых товаров (услуг).

Данное представление о корневых компетенциях нашло свое выражение в простой, но емкой модели, показывающей, чем должна заниматься компания.

Рисунок 2.1

¹ Prahalad, C.K. and Hamel, H. "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May-June 1990, pp. 79-91. Русский перевод см. Бобрышев С.В. Ресурсно-ориентированная теория стратегического менеджмента. <http://www.cfin.ru>

ВЫБОР МЕСТА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

(самостоятельно или силами привлекаемых внешних организаций)

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВАЖНОСТЬ ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Высокая	<i>Сочетай</i>	<i>Инвестируй и делай сам</i>	<i>Делай сам</i>
	Средняя	<i>Сочетай</i>	<i>Сочетай</i>	<i>Делай сам</i>
	Низкая	<i>Покупай</i>	<i>Покупай</i>	<i>Покупай</i>
		Низкая	Средняя	Высокая

**ДОСТИГНУТАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ (ПРОФЕССИОНАЛИЗМ)
ПО СРАВНЕНИЮ С ЛУЧШЕЙ В ОТРАСЛИ**

В основе данной модели лежат две переменные –

- уровень компетенции компании в данном виде деятельности по сравнению с лучшей фирмой в отрасли и
- важность данного вида деятельности для дальнейшего развития фирмы.

Согласно приведенной модели, заниматься следует только тем, в чем фирма особенно сильна и что имеет особую важность. Даже если фирма сильна в некотором виде деятельности, но важность данного вида деятельности невелика, она должна прекратить данный вид деятельности и предоставить возможность независимым поставщикам поставлять данный товар (услуги). Важность же данного вида деятельности определяется тем, насколько данная деятельность влияет на конкурентное преимущество фирмы на рынке (в уровне качества, цены, надежности и скорости поставки и т.д.)

2.2 Состав корневых компетенций

Что же такое эти корневые компетенции? В самом общем виде они состоят из трех взаимосвязанных частей –

- технологические ноу-хау,
- системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта,

- внешних контактов и связей.

Пример 2.1 Новые лекарства, разрабатываемые фирмой Мерк – технологические ноу-хау или уникальная система подбора талантов?

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) Мерка Джуди Льювент (Judy Lewent) убедила Генерального директора (Chief Executive Officer) Роя Вагкроса (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 непререкаемую репутацию в отрасли. На протяжении 1995-2000 г. Мерк, вторая по размерам продаж фармацевтическая компания в мире, была признана «Самой восхитительной компанией в Америке».

Таким образом, технологические ноу-хау, то есть особые знания в специальной области производства товаров или услуг, могут корениться вовсе не в сфере высоких технологий, а в иных функциях управления

В последние годы данное обстоятельство получило выражение в появлении особого термина «ноу-вай» (know-why). Если ноу-хау относятся все-таки к знаниям в области технологий, то «ноу-вай» – способы получения и должного использования данных знаний. Приведем пример из известного анекдота. Рабочий ударяет в нужную точку кувалдой, и сложнейшая машина снова пускается в ход. Знание «куда надо ударить» – это ноу-хау рабочего. Но знание того, что данный рабочий появляется во вменяемом состоянии только в четверг утром, а в остальные дни его лучше не просить выполнить подобную тонкую работу – «ноу-вай» мастера цеха или инженера.

Поэтому, ноу-вай коренятся чаще всего именно в области кадровой функции, в особенностях подбора и управления кадрами.

Пример 2.2 МакДональдс как школа жизни.

Компания МакДональдс давно «прописалась» на всех континентах, возможно, исключая Антарктиду. Желтая арка «М» видна издалека во всех крупных городах мира. В любой точке планеты посетитель ожидает увидеть, может быть, не очень аппетитный, но зато полновесный гамбургер, пакетик прожаренной картошки, стаканчик Кока-Колы, полный льда и чистый столик.

Однако в Соединенных Штатах Америки МакДональдс уже давно перешагнул рамки заведения общественного питания и превратился в национальный воспитательный институт. По мнению руководства компании МакДональдс, «по меньшей мере, 40% взрослого населения Соединенных Штатов прошли через временную работу в системе МакДональдса, подрабатывая после уроков или в дни студенческих каникул».

В последнее время подобный подход стал реализовываться фирмой «МакДональдс» не только в США. С начала 2003 г. в России рекламная кампания МакДональдс сочетает рекламу собственно биг-маков с рекламой работы в системе МакДональдс под лозунгом «Учись успеху!»

Важнейшим ноу-хау МакДональдса является не рецепт приготовления гамбургера и не дизайн ресторанов, а система надзора (supervision) за работниками. Именно уникальная система надзора, разработанная и постоянно совершенствующаяся в корпоративном исследовательском центре «Гамбургер Университи», позволяет превратить видимый посетителю хаос в надежный и эффективный процесс производства. Более того, в ходе работы в ресторане МакДональдса отрабатываются навыки, признанные неотъемлемыми чертами американской трудовой культуры – расторопность без суетливости, доскональное знание своей рабочей функции, выносливость, ориентация на командную работу, доброжелательность и приветливость даже по отношению к самым капризным и требовательным клиентам.

Не меньшую важность, чем технологические ноу-хау, имеет надежность процессов. Надежность процессов обеспечивает стабильность качества и минимизирует отклонения в ходе производства и реализации продукции (товаров и услуг). Надежность процессов может наблюдаться в системе НИОКР, в производстве с минимальным уровнем дефектов, в быстром получении необходимых документов (лицензий, разрешений) на производство или реализацию тех или иных товаров, в организации бесперебойной системы поставок и в переносе желаемых характеристик системы производства в иные предприятия, приобретаемые фирмой.

Пример 2.3 И снова Мерк...Уникальные кадры и надежность процесса разработки новых лекарств.

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 лежит 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 (FF&DA), обычно необходимо привлечение к тестам нового лекарства 1500 пациентов. Мерк привлекает к тестам до 5000 пациентов. Это повышает надежность предполагаемых к использованию лекарств и дает лучшее представление о возможных и действительных 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.

На примере фирмы Мерк легко увидеть, что высокий уровень технологических ноу-хау и доказанная надежность процессов производства способствуют поддержанию устойчивых отношений с ключевыми «стейкхолдерами». В данном случае ключевым «стейкхолдером» оказывается регулирующий государственный орган, дающий разрешение на выпуск на рынок новых продуктов.

Более того, на практике оказывается, что все ресурсы, которыми располагает фирма – результат развития ключевых отношений. Действительно, фирма может располагать так называемыми *осязаемыми ресурсами* – земля, права на использование месторождений полезных ископаемых, финансовые ресурсы, и *неосязаемыми ресурсами* – базы лояльных потребителей, доступность кредитных ресурсов (выражаемая в кредитном рейтинге фирмы), наконец, общая репутация фирмы (так называемый «гудвилл»). Легко убедиться, что и месторождения, и маркетинговые базы данных, и расположение дружественных банков – результат предыдущих действий, в социально приемлемых рамках, по эффективному и рентабельному производству товаров и услуг с должным уровнем качества.

Падает надежность процессов и качество товаров, теряется 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.

Информация к размышлению 2.1 Как ведущие мировые фирмы развивают свои корневые компетенции.

В конце 1990-х гг. было проведено обследование ведущих мировых фирм по вопросам идентификации и развития корневых компетенций². Генеральные директора и иные руководители таких компаний как Боинг, Ситикорп, Локхид Мартин, Окидата и др. пытались сформулировать свои основные технологические компетенции, процессы и ключевые отношения и представить предполагаемые пути укрепления и развития корневых компетенций. Наиболее популярным путем поддержания надежности процессов было признано создание корпоративной культуры, нацеленной на поддержание стандартов выполнения операций, минимизацию отходов во всех смыслах. Наиболее популярным методом укрепления внешних отношений было признано поглощение иных фирм и использование накопленных ими потенциала отношений. Что же касается технологических компетенций, то здесь мнения руководителей ведущих мировых корпораций разделились в наибольшей степени. Значительная часть руководителей указала на необходимость полного учета всех факторов экономического и технологического окружения при планировании и развитии технологических ноу-хау. Однако, почти такая же доля руководителей подчеркнула необходимость частичного или полного игнорирования превалирующих мнений о существующих технологических или операционных ограничениях в производстве и сбыте продукции.

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».

2.3 Корневые компетенции, привлекательность рынка и отбор сфер деятельности компании

Приведенное выше понимание природы корневых компетенций служит основой наиболее важного стратегического решения фирмы – выбора сфер деятельности. Данное решение можно представить в следующей схеме.

Рисунок 2.2

² См. Mascarenhas, B., Baveja, A., Jamil M. Dynamics of Core Competences in Leading Multinationals Companies. California Management Review, Summer 1998, pp. 117-132.

Привлекательность рынка и уровень совпадения с корневыми компетенциями

		Совпадение с корневыми компетенциями	
		<i>Выс.</i>	<i>Низк.</i>
Привлекательность сегментов рынка	<i>Выс.</i>	<p style="text-align: center;">Корневые бизнесы -</p> <p style="text-align: center;"><i>Привлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>	<p style="text-align: center;">Иллюзорные возможности -</p> <p style="text-align: center;"><i>Привлекательные сегменты, слабо удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>
	<i>Низк.</i>	<p style="text-align: center;">Периферийные бизнесы -</p> <p style="text-align: center;"><i>Непривлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям компании</i></p>	<p style="text-align: center;">Бесперспективные направления -</p> <p style="text-align: center;"><i>Непривлекательные сегменты, не удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям компании</i></p>

Каждый сегмент рынка имеет свои *ключевые компетенции – навыки, умения и связи, необходимые для устойчивой работы на данном сегменте*³. Состав данных компетенций специфичен для каждого сегмента. Например, если мы рассмотрим сегмент сферы общественного питания в Москве – так называемый «фаст-фуд», представленный сетями «МакДональдс», «Ростик», «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).

³ В маркетинговой литературе вместо термина «ключевые компетенции» часто употребляется термин «ключевые факторы успеха» (КФУ). Однако, значение термина КФУ несколько шире. Он включает как условия выхода на рынок, так и условия успешного функционирования на конкретном сегменте рынка. Между тем данные факторы могут существенно отличаться. Например, достаточно оформить патент на занятие индивидуальным предпринимательством, завести машину и начать бизнес частного извоза. Однако успешное функционирование компании перевозок требует гораздо большего.

Совместимость сегмента рынка определяется тем, насколько имеющиеся у фирмы корневые компетенции совпадают с ключевыми компетенциями данного рынка.

Вторым показателем, необходимым для принятия решения о выборе направления деятельности, выступает *привлекательность рынка*. Привлекательность рынка определяется следующими параметрами:

1. *Относительный размер рынка*. Он определяется соотношением общего размера рынка и размера оптимальных производственных и сбытовых операций. Чем меньше размер 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.
2. *Относительная доходность*. Это – соотношение принятого на рынке уровня дохода и стандартного уровня риска. Например, операции по торговле наркотиками могут приносить до 1000% дохода. Однако, если Вы торгуете наркотиками в стране, в которой за данное деяние предусматривается смертная казнь, уровень дохода в 1000% может показаться не столь уж высоким.
3. *Цикличность спроса*. Чем выше спрос зависит от сезона, тем большие затраты необходимо нести в надежде компенсировать их следующим сезоном. Это особенно относится к рынкам, имеющим длительные колебательные циклы, например, производство стройматериалов или химических товаров.
4. *Дифференциация товара*. Чем больше настоящих или мнимых различий можно найти в товаре, тем более емким и привлекательным 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 марки на таком рынке ничтожно⁴.
5. *Абсолютные затраты на вход и выход с рынка*. Важнейшим критерием привлекательности рынка является уровень затрат на вход и на выход. Когда высоки затраты на вход (например, первоначальные инвестиции в производство стали), такие

⁴ Особую разновидность рынков 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».

затраты достаточно очевидны и фирмы легко их идентифицируют. Иначе обстоит дело с затратами на выход с рынка. Они обычно скрыты и фирмы устанавливают их величину «на собственной шкуре». Например, если Вам не удался проект Интернет-магазина, затраты на разработку WEB-портала возместить практически невозможно.

6. *Рост рынка.* В каждый период времени одни рынки растут быстрее, чем другие. Чем выше рост данного рынка по сравнению со средним экономическим ростом в стране, тем привлекательнее является рынок.
7. *Наличие зарубежных рынков.* Основная привлекательность зарубежных рынков – иная динамика роста. Например, рост мобильной телефонии в Финляндии практически завершился (охват достиг 80% населения), а в Индии данный процесс только начинается.

В специфических условиях российского бизнеса приходится зачастую учитывать еще ряд факторов, воздействующих на привлекательность рынка в глазах владельцев и руководителей компании.

1. *Престижность отрасли.* Престижно заниматься космической связью, непрестижно вывозить бытовые отходы. Соображения престижа отрасли продолжают играть важную роль в поведении ряда российских собственников.
2. *«Откатоемкость».* К сожалению, данный специфический фактор также занимает немалую долю в расчетах отечественных фирм при выборе сферы деятельности. Высокая доля доходов, «спасаемых» от налогообложения через отработанные схемы, продолжает быть привлекательной для многих российских собственников, в то время как возможность извлечения дополнительных доходов от контрактов в данной сфере деятельности остается притягательной для многих российских менеджеров. Хотя положение начало меняться в последние годы, перевод основной части российского бизнеса в «белую зону» растянется надолго.

Пример 2.3 В океане пива.

Шарль де Голль, руководитель движения «Свободная Франция во время Второй Мировой войны и Президент Французской Республики в 1957-1968 гг., однажды в сердцах заметил по поводу политической изменчивости французов: «Невозможно управлять страной, в которой есть 400 марок сыра». Если великий француз был действительно прав, то сложность управления Российской Федерацией должна была весьма вырасти за последние годы. Правда, вместо сыра причиной может стать пиво. Хотя потребление пива составляет в России 23 литра на душу населения в год (15% от средневропейского уровня), эти

литры поделены между великим множеством марок. Если в Чехии доля ведущего производителя пива составляет 40% продаж, а в Турции – 70%, то в России на долю ведущего производителя приходилось в 1999 г. всего 14% общих продаж. В любом ларьке сейчас в продаже имеется по крайней мере 30-40 видов пива (8-10 основных марок), а общее число видов пива в России превышает 100. Появляются все новые марки, апеллирующие к отдельным категориям потребителей. «Правильное», «знаковое», «продвинутое» пиво – все эти определения призваны расширить глубину рынка, повысить дифференциацию продукта.

Понятно, что анализ привлекательности рынка должен проводиться достаточно часто. Особое значение имеет сравнение параметров каждого конкретного рынка с наиболее динамичными рынками в данной отрасли.

Информация к размышлению 2.2 Стратегическая разведка рынка.

«Большинство людей учатся на своих ошибках. Я предпочитаю учиться на ошибках других людей», - говорил Уинстон Черчилль. В мире бизнеса в последнее время особую важность приобретает так называемая стратегическая разведка рынка (strategic market intelligence). 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, его отдельных сегментов.

Приведем в качестве иллюстрации начало отчета о российской косметической промышленности, подготовленного для американских фирм Министерством Торговли США.

Дата: 6 октября 1998

Публикация: аналитические отчеты по промышленным секторам

Источник: СТАТ-США, Министерство Торговли

Сектор: Косметическая продукция

РЕЗЮМЕ

Рынок потребительских товаров в России стремительно развивается. Местное потребление потребительских товаров равномерно увеличивается с начала 1990-х. Исследование поведения местных потребителей, проведенное Gallup Media и публикации о косметике в “Cosmetics and Medicine” и “Cosmetics International” показывают, что косметическая продукция занимает второе место по объемам потребления непродовольственных товаров на рынках, подобных европейским. Некоторые данные, собранные в ходе этих исследований, используются в данном отчете.

Исследования показывают, что российский рынок косметических товаров очень восприимчив к американской продукции. Товары таких американских компаний как Mary Kay, Revlon, Procter & Gamble, Johnson & Johnson хорошо принимаются местными потребителями и их продажи в России увеличиваются. Потребители мужского рода пользуются такими парфюмерными марками как Denim и Harley Davidson.

Конкуренция на российском рынке жесткая по причине существования на рынке многих мировых крупнейших косметических компаний, работающих в России. Французские товары, особенно парфюмерная продукция, традиционно считающиеся лучшими в мире, являются серьезными конкурентами американских товаров, которые совсем недавно появились на внутреннем рынке. Отечественная косметическая продукция конкурирует с импортной за счет более низких цен. Другие иностранные марки прочно установились на рынке (Lumene, Финляндия; Dzintars, Латвия; Lakme, Индия) или интенсивно расширили свои рыночные ниши в течение последних нескольких лет (Oriflame, Швеция; Doctor Nature, Израиль).

Так же как это действует в Европе, размер конкуренции определяется размером расходов, с которыми сталкивается компания удачно вошедшая на рынок. Телевизионная реклама является наиболее эффективным средством, хотя и наиболее дорогостоящая. Американские и европейские поставщики косметики конкурируют друг с другом в России, используя различные рекламные средства, включая журналы, рекламные щиты/постеры, «живые» презентации.

Тем не менее, при такой сильной конкуренции все еще существуют незаполненные ниши. В подсекторе парфюмерии, например, российский рынок только начинает развиваться и имеется значительное пространство для расширения. Согласно отечественным бизнес-представителям, объемы элитной косметики будут стремительно расти в последующие несколько лет. Несмотря на их высокую стоимость, эти элитные товары привлекают все большее число потребителей даже притом, что большая часть населения все еще не может позволить себе стать постоянным покупателем этих брендов.

В российской системе распределения по сравнению с предыдущими годами были замечены улучшения и сейчас буквально тысячи оптовых организаций работают в области косметики. Однако многие известные иностранные компании предпочитают распространять свои элитные товары (предметы роскоши) через эксклюзивные розничные сети, хотя другие пользуются услугами локальных дилеров и крупных дистрибьюторов.

Так как большинство торговых организаций сосредоточено в крупных российских городах, таких как Москва, Санкт-Петербург, компаниям советуют в течение следующих 3 – 5 лет обратить внимание на российские регионы.

Основными ключами к успеху на рынке косметических товаров являются следующие действия:

- настойчивое продвижение новых товаров;
- широкомасштабная реклама;
- сотрудничество с уважаемыми и опытными местными дистрибьюторами;
- экспансия в региональные рынки с предложением широкого ассортимента продукции.

Что касается доступа на рынок, на российском рынке косметической продукции не существует непреодолимых препятствий для входа. Однако, фактор конкуренции является существенной проблемой для американских компаний, желающих утвердиться в России.

Особое внимание следует также обращать

- *на сертификацию товара* (компании должны предоставлять на рассмотрение центрам сертификации следующие документы: гигиенический сертификат, сертификат производителя, сертификат ингредиентов (на русском языке), сертификат происхождения, заявление на сертификацию, оформленное определенным образом и четыре образца товара);

- *маркировку* (Антимонопольный Закон Российской Федерации требует, чтобы все этикетки были на русском языке или на нескольких языках, включая русский. В соответствии законом РФ «О защите прав потребителей» на маркировке должна содержаться следующая информация:
 - все необходимые стандарты;
 - первичные потребительские характеристики, включая ингредиенты, входящие в состав изделия, количество возможных вредных компонентов, вес, объем изделия;
 - инструкция по применению (многие фирмы предпочитают, чтобы на упаковке содержались инструкции на языке страны происхождения товара);
 - дата истечения срока или пределы использования товара и информация о возврате просроченного товара;
 - информация относительно возможных реакций на данное косметическое средство и их последствия).

В России имеется много маркетинговых фирм, но лишь специализированные исследовательские институты и крупнейшие фирмы, много лет занимающиеся обзорами отдельных сегментов рынков, могут проводить квалифицированную стратегическую разведку рынков и надежно их выделять ключевые компетенции.

Кейс 2. Философия роста компании “Бомбардье”*

Бомбардье Инк., канадская компания со штаб-квартирой в Монреале, произвела в 2002 г. продукции на 16 млрд. амер. долларов и имела производственные подразделения в 25 странах, на которых было занято 75 тыс. работников. За последние 6 лет объем продаж корпорации «Бомбардье» вырос почти в 2 раза, а численность работников – на 60%. Корпорация состоит из 5 групп: Авиатехника, Транспортные средства, Рекреационные продукты, Финансовая группа, Сервисная группа. Лоран Бодуэн, бывший главный исполнительный директор корпорации Бомбардье, так охарактеризовал основные этапы развития компании:

* По материалам статьи М. Э. Бахгаль, Стивен С. Коли, Рональд Эйч, Фармер И., Хьюго Сарразин. Маккинси Куортерли, 1997, № 2, С. 4-29.

Для меня история «Бомбардье» представляла собой скорее процесс эволюции, чем внезапной перемены. Я пришел в компанию в 1963 году по просьбе моего тестя, Джозефа-Арманда Бомбардье, который основал фирму в 1942 году, чтобы производить снегоходное оборудование для промышленного и коммерческого использования. Поскольку я обучался на лицензированного бухгалтера, то пришел в фирму как финансовый контролер, но через шесть или семь месяцев оказалось, что мне приходится делать практически все. Тогда мне было 25 лет. К тому моменту у нас был новый товар, который изобрел мой тесть, снегоход Ски-Ду, и рынок переживал бум. Компания была не такой уж большой (в ней работало около 700 человек, а объем продаж составлял примерно 10 млн. долл.), но она успешно развивалась, принося прибыль порядка 2.5 млн.долл. в год.

Год спустя, в 1964 году, мой тесть умер. Брат моей жены Жермэн принял бразды правления, но ушел из компании в 1966 году по состоянию здоровья. Тогда я стал генеральным менеджером. Эти ранние годы оказались периодом обучения и накопления опыта. Индустрия снегоходов быстро развивалась, и мы сколотили совершенно новую команду людей, которых нужно было готовить, стимулировать и подгонять.

Эти люди преобразили компанию. Они столь успешно способствовали нашему росту, что продажи взлетели до 200 млн. долл. к 1970 году. К тому же мы отличались очень высокой прибыльностью. Мы стали лидером в индустрии снегоходов, и наши перспективы казались радужными, – пока не разразился энергетический кризис 1973 года. В 1972 году в отрасли было продано 500 тыс. снегоходов; к 1974 году их продажи упали до 250 тыс.

После всех тех лет, которые мы потратили на то, чтобы создать «Бомбардье» – ее рабочую силу, ресурсы и производственные мощности, - мы столкнулись с реальностью сужающегося рынка. Энергетический кризис выбил почву у нас из-под ног. Мы оказались вынуждены искать, чем бы еще заняться. Существовало много отраслей, в которые мы могли бы выйти, но мы решили диверсифицироваться только в тот бизнес, где можно было бы с пользой для дела применять развитые нами навыки.

Мы нашли свой шанс в совершенно неожиданном месте. Несколькими годами ранее, в 1969 году, мы приобрели «Ротакс», компанию, производящую двигатели для снегоходов. Поскольку мы задействовали практически все ее производственные мощности, и ее двигатель был сердцевиной нашей машины, мы чувствовали, что это – область деятельности, которую мы должны контролировать. Частью пакета при поглощении была

холдинговая компания «Ротакс», «Лёнер верке», которая выпускала трамвайные вагоны в Вене. На самом деле мы не хотели ее покупать, - в то время казалось, что у трамваев нет особого будущего, – но у нас не было выбора. Как оказалось, для нас совсем неплохим вариантом стало владение частицей бизнеса массовых перевозок.

Энергетический кризис заставил людей заговорить об альтернативном и общественном транспорте. Города, в которых уже были проложены трамвайные линии, начали обдумывать возможность их расширения и замены трамвайного парка. Как владельцы «Лёнер верке» мы имели некоторое представление о навыках, требуемых в этой отрасли. И затем, примерно 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 лишь одна заявка, а они хотели, чтобы тендер прошел в обстановке конкурентной борьбы.

Сначала мы не были заинтересованы. Но потом мы 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. Другими словами, нам нужна была сфера, развивавшаяся по циклу, противоположному тому, которому следовала наша существующая товарная номенклатура. Поэтому мы решили попробовать. В конце концов, у нас имелся некоторый опыт в области трамваев, и мы уже владели требуемыми навыками – в производстве, сборке, штамповке, литье.

Мы созвали 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 итоге получили контракт. Я и подумать не мог, что приобретение бизнеса по выпуску двигателей в Австрии введет нас в сферу массовых перевозок, но это оказалось удачным шагом. Вместо того чтобы закрывать одну из своих производственных мощностей, мы смогли реорганизовать наше производство снегоходов, сконцентрировать его в одной производственной мощности, и высвободить другую для изготовления вагонов метро.

Нам повезло, что мы выиграли этот первый контракт; мы развили целый бизнес на его основе. 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.

Потребовалось совсем немного времени, чтобы мы поняли, что не можем управлять транспортным бизнесом из бизнеса снегоходов, который в тот момент руководил всем. Я порекомендовал нашему правлению нанять временного главного исполнительного директора, который бы отвечал за создание корпоративного офиса, что дало мне время продолжить возрождение деятельности по производству снегоходов. Мы организовали специализированную управленческую команду для транспортного бизнеса, и это положило начало диверсификации «Бомбардье».

Все признавали, что дело это было рискованное – особенно тогда, когда наш основной бизнес находился в кризисном состоянии, - но мы знали, что должны что-то предпринять. Поэтому когда возникло предложение принять участие в тендере, мы необычайно тщательно подготовились прежде, чем пойти на этот шаг. Мы изучили все аспекты транспортной системы – деловые, технические, операционные – и составили всеобъемлющую смету, чтобы быть уверенными: мы знаем, что делаем. Французская компания, которая продала нам технологию для выпуска вагонов метро на резиновых шинах, полагала, что проект обойдется в 60-70 млн. долл. Однако когда мы все свели воедино, наш итог оказался ближе к 100 млн. долл. Мы подумали, что где-то сбились с верного пути, поэтому заново проверили все цифры, но они все равно казались правильными. В конечном итоге наша заявка на 118 млн. долл. оказалась второй по стоимости.

Заявка, которая была ниже нашей по стоимости, не соответствовала спецификациям проекта. В них оговаривались очень дорогие муфты, но другой участник тендера использовал более дешевую альтернативу. Когда он включил в свою смету стоимость нужных муфт, его цена превысила нашу заявку на 1.5 или 2 млн. долл. Это говорит о том, как близко мы подошли к истине со своими расчетами.

Этот первый опыт был для нас очень полезен. Он придал нашим людям уверенность в их способности выйти в новую отрасль. После этого мы выиграли несколько небольших тендеров в США, а затем в 1982 году мы подали заявку на проект Нью-Йоркского метро стоимостью в миллиард долларов, где мы стали победителями. Но потребовалось время с 1974 года до начала 1980-х годов, чтобы освоить не только технологию, но и отрасль, и понять все ее различные измерения.

В 1986 году 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 годов, и мы сказали, что не заинтересованы, но с тех пор обстоятельства изменились. На заседании совета директоров в 1985 году мы решили диверсифицироваться по третьему направлению; мы были к этому готовы и, благодаря контракту на нью-йоркское метро, могли себе это позволить. Поэтому я внимательно взглянул на «Канадэр».

Когда я изучал бизнес, я 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 мы решили попробовать.

После поглощения, я вскоре убедился, что аэрокосмический бизнес – очень тесный мир. Там не так уж много игроков, и за несколько недель вы со всеми знакомитесь. Как и в наших других предприятиях, мы делали акцент на том, чтобы понять конкуренцию и потенциал для развития нового бизнеса. Затем мы осуществили дальнейшие поглощения, чтобы укрепить то, что мы делали.

В производстве проблемы были достаточно знакомыми, но менталитет иным. Традиционно, аэрокосмический бизнес не делает особенного акцента на издержках. Самолет может быть очень эмоциональной продукцией. У инженеров наворачиваются слезы на глаза, когда построенный ими самолет уходит в свой первый рейс. Но такого рода привязанность может помешать зарабатывать деньги.

Чтобы внедрить современные методы производства и стимулировать новые идеи, мы привели сотрудников извне, в основном из наших транспортных подразделений. Они не

заменяли существующий персонал: скорее их роль состояла в том, чтобы работать с инженерами и производителями 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.

Как и с транспортными подразделениями, мы старались устранить многие компоненты, которые раньше производились внутри компании, но я полагаю, что бизнес все еще слишком интегрирован. Если бы мы могли начать сначала, мы бы сохранили основную сборку – сборку крыльев и основных компонентов – но закупили бы все остальное. Мы бы контролировали только ключевые функции: проектирование, сборку и маркетинг. Если мы хотим контролировать наши издержки в этой отрасли, нам придется гораздо больше использовать внешних поставщиков, быть более эффективными, и сокращать нашу базу активов.

Мы всегда были компанией, ориентированной на рост, поэтому, когда мы поняли, что у «Канадэр» были планы по разработке авиалайнера на 50 пассажирских мест, мы попросили рабочую группу их изучить. Удовлетворившись их выводами, мы забрали часть самых лучших инженеров из «Канадэр», пересадили их в отдельное здание и попросили разработать реактивный самолет для региональных перелетов. Мы инвестировали в разработку примерно 250 млн. долл. – приблизительно половину рыночной капитализации компании на тот момент. К счастью, кабина Челленджера была достаточно широка, чтобы разместить четыре кресла в ряд, поэтому наша основная задача состояла в том, чтобы раздвинуть фюзеляж и крылья. Когда все получилось, это придало нам гораздо больше уверенности в своей способности делать смелые шаги.

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, мы изучаем ее показатели деятельности и пытаемся понять ее потенциал роста. В обрабатывающей промышленности почти у каждой организации есть свой 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». Мы стремимся устранять потери и оживить активы, работающие ниже своих возможностей, используя наши испытанные и проверенные управленческие подходы.

Мы очень по-канадски подходим к поглощениям. Мы практически никогда не увольняем сотрудников. Опыт показал нам, 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 полагаем, что великие организации достигают исключительных результатов, добиваясь того, чтобы все их члены работали на поразительно высоком уровне.

Наконец, мы никогда не платим за компанию больше, чем надо. Мы не оплачиваем прошлые ошибки владельцев. В конце концов, мы никогда не боимся отказаться от возможности.

Мы разработали Производственную систему «Бомбардье» и Систему проектирования «Бомбардье», чтобы охватить наши базовые принципы проектирования и производства. Информационная технология – еще одна область, где мы тесно координируем наши усилия. Наши информационные менеджеры делятся своим опытом в плане систем и поставщиков, и мы все в большей мере применяем форматы, действующие в рамках всей компании, типа SAP для управленческих информационных систем и Lotus Notes для коммуникаций. В результате мы экономим время и деньги.

Пару лет назад мы получили предложения по финансовому бизнесу, и должны были решить – продавать или расширяться. Мы решили расширяться. Мы начали предлагать розничное финансирование по той же самой продукции, по которой уже предлагали оптовое финансирование дилерам. Недавно мы внедрили в бизнес ипотечного кредитования по сборным домам, равно как и в нишу кредитования под обеспечение

активами. Сегодня на долю финансирования продукции «Бомбардье» приходится менее четверти бизнеса финансовой группы.

Сервисная группа зарождалась аналогичным способом. В определенном смысле она дополняет наши прочие виды бизнеса. Для нее требуется меньше капитала, чем для нашего товарного бизнеса, и она менее подвержена циклическим колебаниям. В период экономического спада авиалиния может не покупать новые самолеты, но ей все равно придется поддерживать в рабочем состоянии имеющийся парк.

Наша система стимулирования в рамках групп также менялась с течением времени. Стимулы прежде основывались на доходности используемых активов, для которой у нас была цель примерно в 20%. Сегодня мы измеряем показатели деятельности с точки зрения создания экономической стоимости, и наши стимулы привязаны к этому инструменту. Он был институционализирован по всей организации и формирует часть базовой подготовки для новых менеджеров, когда они приходят в «Бомбардье».

Мы проводим ограниченное количество форумов между группами. Наш форум по стратегическим вопросам сводит воедино 20-25 человек дважды в год, чтобы разобраться со сложными стратегическими вопросами, которые затрагивают различные подразделения. У нас также есть совет по человеческим ресурсам. Корпоративный управленческий совет, наш форум высшего уровня, позволяет мне обсуждать корпоративные инициативы и вопросы с президентами групп и ключевыми корпоративными управляющими. Мы не верим в многочисленные заседания; ни один из этих форумов не проводится чаще, чем три раза в год. Когда они проходят, делается настоящее дело.

Мы часто организуем интенсивные корпоративные семинары, чтобы готовить наших управляющих и информировать их относительно новых тенденций в нашей стратегической ориентации. Эти семинары также помогают укрепить наши ценности и налаживать внутренние каналы коммуникаций между менеджерами из различных подразделений. Когда люди узнают друг друга в предпринимательской обстановке, типа нашей, они охотно делятся идеями.

Одна из наших целей – увеличить число менеджеров, переходящих из одной группы в другую. Такое движение часто происходит из группы транспортировки в

аэрокосмическую группу, но не столь активно из группы моторизованной потребительской продукции в другие группы. Я думаю, что такой тип обмена управляющими создает самые большие преимущества благодаря тому, что сотрудники делятся идеями между группами. Это идеальный способ привносить новые идеи.

Сказав все это, подчеркну, что мы сознательно выбрали минималистскую модель – с точки зрения структуры и подбора кадров – для обмена ноу-хау. Мы лучше потеряем определенную синергию между группами, чем помешаем принятию решений и духу предпринимательства в их рамках. Однако когда возникает сильная потребность в обмене ноу-хау, вмешивается корпоративный центр, и зачастую в этом участвую лично я.

Вопросы для обсуждения по кейсу:

1. Охарактеризуйте основные ноу-хау корпорации "Бомбардье".
2. Какие общие системы существуют в корпорации "Бомбардье".
3. С кем и как поддерживаются "ключевые отношения" корпорацией "Бомбардье".?

Дополнительная литература:

Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., ОАО Типография новости. М., 2000.

Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб. Издательство «Питер», 2001.

Прескотт Дж. Конкурентная разведка. М., Альпина, 2003.