Глава 5. Корпоративные стратегии

5.1 Понятие корпорации в стратегическом менеджменте

Корпорация – объединение различных бизнесов под общим финансовым контролем. Различие в бизнесах состоит в том, что они ведутся на различных рынках. Таким образом, в данном контексте объединение крупных угольных шахт, поставляющих уголь на одну-две электростанции, не является корпорацией, а небольшой заводик, производящий фрезерные станки и в придачу к ним велосипедные запчасти – корпорация.

Независимо от субъективных целей владельцев корпорации, *необходимыми задачами каждой корпорации выступают:*

1. Построение «портфеля бизнесов», включаемых в состав корпорации.
2. Создание необходимых условий для успешного развития отобранных бизнесов.
3. Поддержание контроля за результативностью деятельности каждого бизнеса и эффективностью корпорации в целом.

5.2 Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации

Общие принципы построения и отбора портфеля бизнесов описаны в Главе 2. Мы рассмотрели там два основных фактора включения бизнеса в состав корпорации или сохранения бизнеса под контролем корпорации:

- Привлекательность сегмента рынка;
- Уровень совпадения с корневыми компетенциями.

После изложения конкурентных стратегий, проведенного в Главах 3-4, мы можем добавить третье необходимое условие сохранения бизнеса в составе корпорации

- Уровень конкурентоспособности бизнеса в текущем режиме и на перспективу.

Выделенные три условия не являются теоретической моделью, а находят применение в практике построения портфеля бизнесов ведущих мировых корпораций.

Пример 5.1 Построение портфеля бизнесов корпорации «Доу Кемикалз»[1]

[1] По материалам Fares Boulos, Value Based Management and the Transformation of Dow Chemical, INSEAD, Fontainebleau, France, 2000.

«В 1990-е гг. Доу пытался сделать из себя компанию с устойчивым ростом – цель, потребовавшая трансформации практически всех аспектов деятельности компании. С 1993 по 1999 г. мы фокусировались на 4 элементах нашей стратегии:

- Повышении производительности.
- Реструктуризации нашего портфеля бизнесов в сторону бизнесов с более высоким ростом и меньше подверженных цикличности спроса.
- Создании духа хозяина среди работников корпорации.
- Повышении доходов от новых продуктов, новых рынков и поглощений иных компаний.

Мы продвинулись в этом дальше наших самых смелы ожиданий», - так Вилльям Ставропулос, Президент и Генеральный Директор Доу Кемикалз Компани, сформулировал итоги развития корпорации Dow Chemical Company за прошедшие 10 лет.

В 1999 г. продажи «Доу Кемикалз» составили 19 млрд. долларов, 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 осталась прежде всего глобальной химической компанией, производившей в 1990 гг. 2400 групп химических продуктов, использовавшихся в авиастроении, автомобильной промышленности, строительстве, 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, являвшимися мировыми лидерами или имевшими потенциал превратиться 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,

сопровождались 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 часто 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 философия 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, Базирующего 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)[2]. В соответствии с данным принципом была перестроена система распределения ресурсов и общая организационная структура корпорации. Вместо подразделений, построенных по региональному принципу и действовавших практически автономно[3], 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

[2] Подробно понятие экономической добавленной стоимости описано в ряде хороших пособий по экономической теории для менеджеров, например в книге Майталь Ш. Экономика для менеджеров. М., Дело, 1996.

[3] 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.

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.

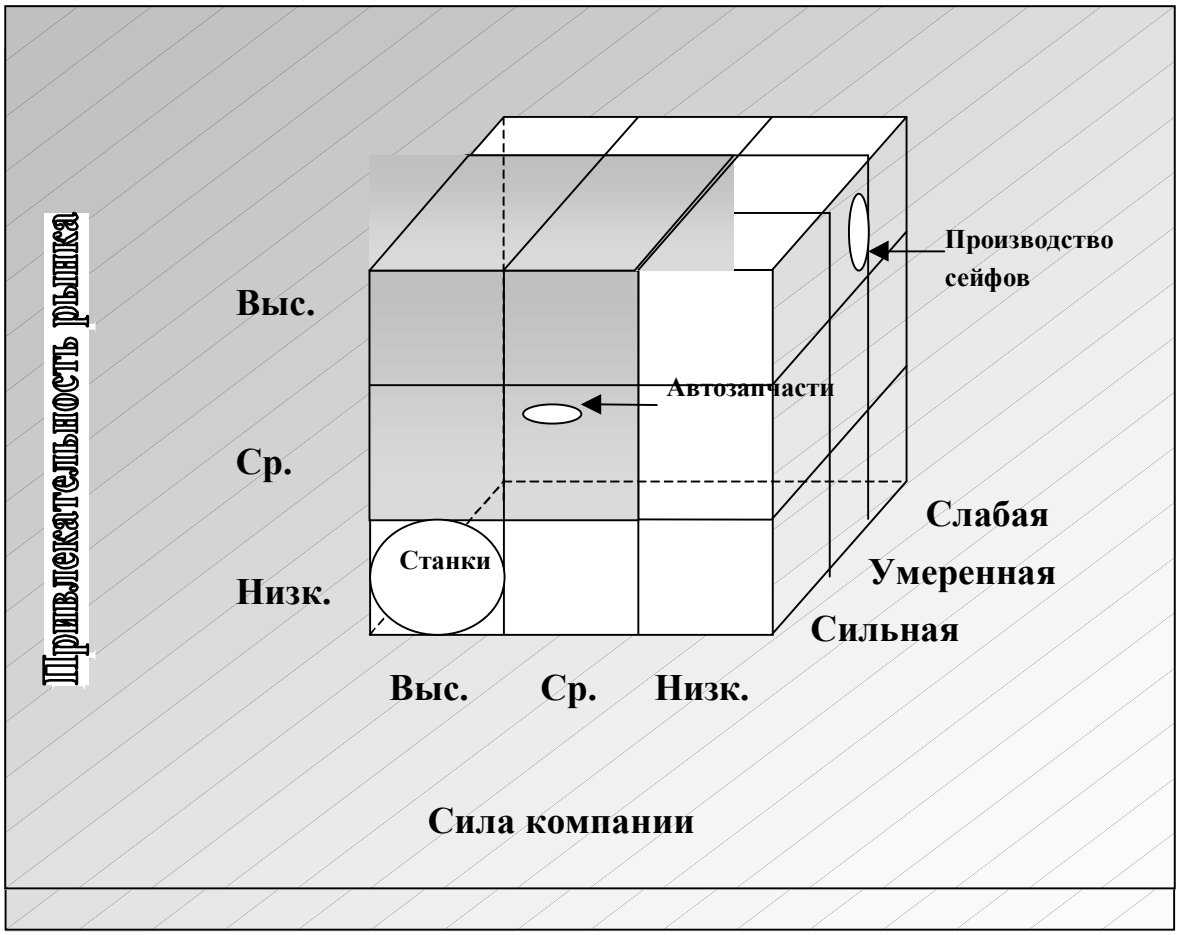
Весь анализ проводился именно в представленной последовательности действий. Особое внимание уделялось оценке альтернатив. Принималась такая альтернатива, которая имела наивысший потенциал генерирования стоимости. Более того, вся аналитическая работа включала интенсивную разведку рынка и стратегический бенчмаркинг (см. Главу 3).

Хотя полное применение инструментария, основанного на оценке «экономической добавленной стоимости» может быть затруднено в ряде российских отраслей, существуют и иные, более простые модели построения портфеля бизнесов, доказавшие свою пригодность в российских условиях. Одной из таких моделей является так называемая «кубическая модель бизнесов».

В данной модели учтены все три параметра для отбора бизнеса – привлекательность рынка, конкурентоспособность бизнеса, степень связи с корневыми компетенциями корпорации. На Рис. 5.1 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.

Рисунок 5.1

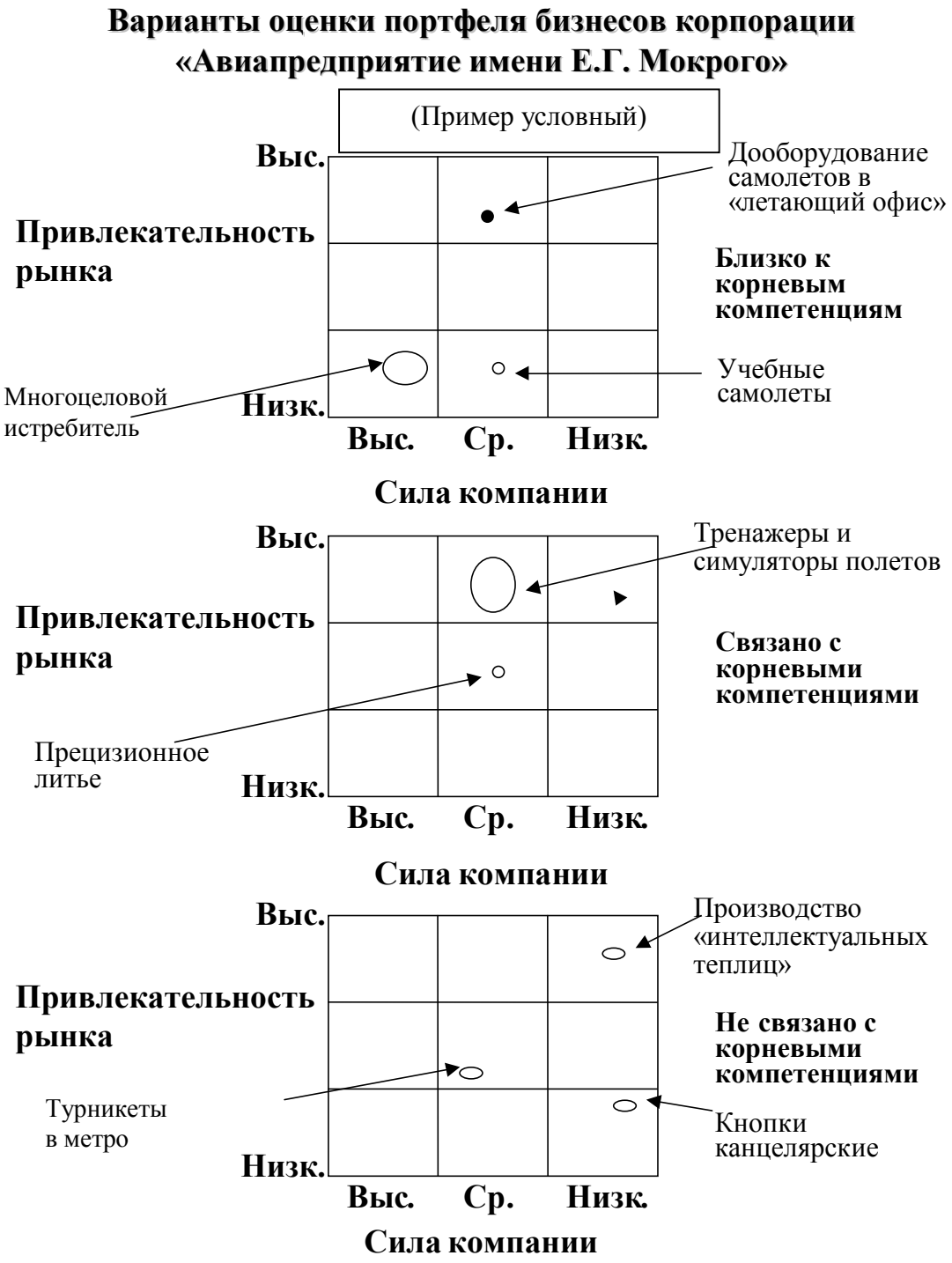
Портфель бизнесов машиностроительного завода (пример условный)



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.

Если в корпорации имеется большое количество бизнесов, то логично представить все подобные бизнесы по плоскостям (см. Рис. 5.2).

Рисунок 5.2



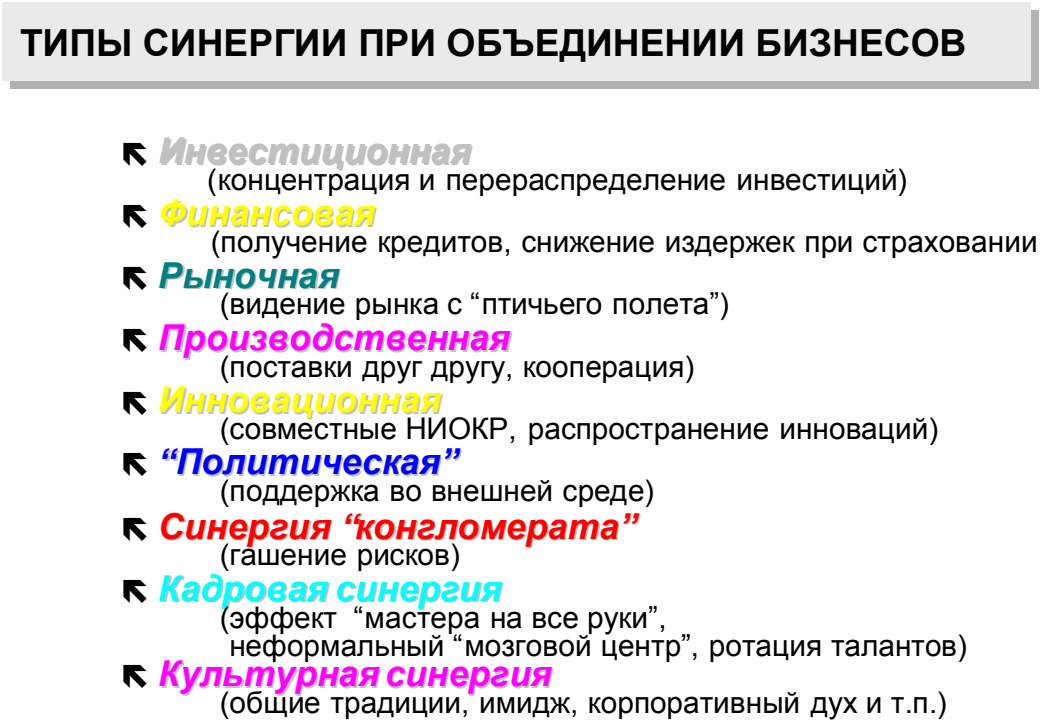
Одним из наиболее сильных аргументов относительно сохранения бизнеса в составе корпорации является *уровень издержек выхода*. Помимо того, что в бизнес могли были быть сделаны специфические инвестиции, которые невозможно вернуть при перепродаже, банкротстве или ликвидации, особое значение имеют интересы *«стейкхолдеров»* в деятельности данного бизнеса. Здесь возможны самые различные варианты. Например, в составе крупного медиа-концерна имеется убыточная газета, посвященная искусству. Она

имеет мало подписчиков, но зато существует с 1840 года и считается наиболее респектабельным изданием в своей области. Медиа-концерн может продолжать субсидировать это издание, демонстрируя собственную респектабельность, чтобы общество легче воспринимало «утки», распускаемые в «желтых бульварных газетах» того же концерна.

5.3 Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации - синергия

Помимо перечисленных выше факторов возможны ситуации, когда в портфель корпорации включаются бизнесы относительно далекие от корневых компетенций. Основным условием включения подобных бизнесов в состав корпорации является надежда на проявление *синергии,* то есть достижения большего эффекта меньшими суммарными силами. Примеры внутрикорпоративной синергии приведены на Рис. 5.3

Рисунок 5.3



Инвестиционная и финансовая синергия достаточно очевидна – в рамках единой корпорации бизнес может получить финансовые ресурсы, которые для него могут быть недоступны на внешнем финансовом рынке. С другой стороны, возможен и другой вариант – перераспределение прибыли из крайне рентабельных, но малоперспективных бизнесов («дойные коровы») в сферы деятельности, имеющие высокие потенциальные перспективы роста и развития.

Синергия конгломерата заключается в объединении в одной корпорации бизнесов, имеющих различные этапы развития или различную динамику рыночной конъюнктуры. Таким образом, ставится задача снизить общую цикличность развития корпорации. Особое значение в последнее время имеет объединение в составе корпорации отраслей, находящихся на разных стадиях своего развития (рождение, рост, зрелость). Опыт конца 2000 г., когда резко упали котировки акции телекоммуникационных и интернетовских компаний (так называемая «новая экономика») подтвердил необходимость сочетания технологически юных и зрелых бизнесов для устойчивого развития корпорации.

Рыночная синергия заключается в возможностях полного охвата всей технологической цепочки по созданию товара (услуги). Это может приводить к объединению в одной корпорации связанных, но разнородных бизнесов, например, добыча угля →производство стали →судостроение и т.д. Другой вариант рыночной синергии – поддержка менее

успешных марок за счет более успешных. Например, компания производит три вида пива, два из которых пользуются успехом, а третий теряет долю рынка. Компания может попытаться заставить своих дилеров брать третий вид пива «в нагрузку» к первым двум видам, поддерживая таким образом продажи и экономя на дистрибуции и рекламе.

Развитие рыночной синергии часто приводит к проявлению *производственной синергии* – снижении общих издержек корпорации от организации взаимных поставок. Ситуация, когда бизнесы корпорации почти полностью «завязаны» друг на друга в рамках единой технологической цепочки, называется *вертикальная интеграция*. Таким образом, удается повысить загрузку мощностей нескольких бизнесов корпорации. В то же время считается, что ситуация, когда какой-либо бизнес реализует 100% своей продукции другому бизнесу в составе корпорации, провоцирует отставание корпорации. Когда имеются гарантии сбыта внутри корпорации, то уменьшается внимание руководства бизнеса как к качеству, так и к снижению издержек, и в результате увеличиваются издержки производства во всей корпорации.

В ходе производственной и рыночной интеграции создается возможность *инновационной синергии*, заключающейся в

- концентрации ресурсов на разработке и освоении ключевых, «прорывных» технологий, дающих эффект в нескольких бизнесах,
- переносе технологий от бизнеса к бизнесу.

Инновационная синергия повышает технологические компетенции всей корпорации и способствует достижению низших издержек и лучшему качеству продукции (услуг) в корпоративных бизнесах.

Политическая синергия не требует особого растолкования. Концентрация ресурсов в корпорации усиливает ее лоббистские возможности и создает возможности укрепления «ключевых отношений» для создания благоприятной политической и рыночной среды для каждого из бизнесов.

Кадровая и культурная синергии также тесно связаны как между собой, так и с политической синергией. Объединение в корпорации специалистов различных отраслей может привести к нетривиальным стратегическим решениям и к возникновению эффекта «мастер на все руки».

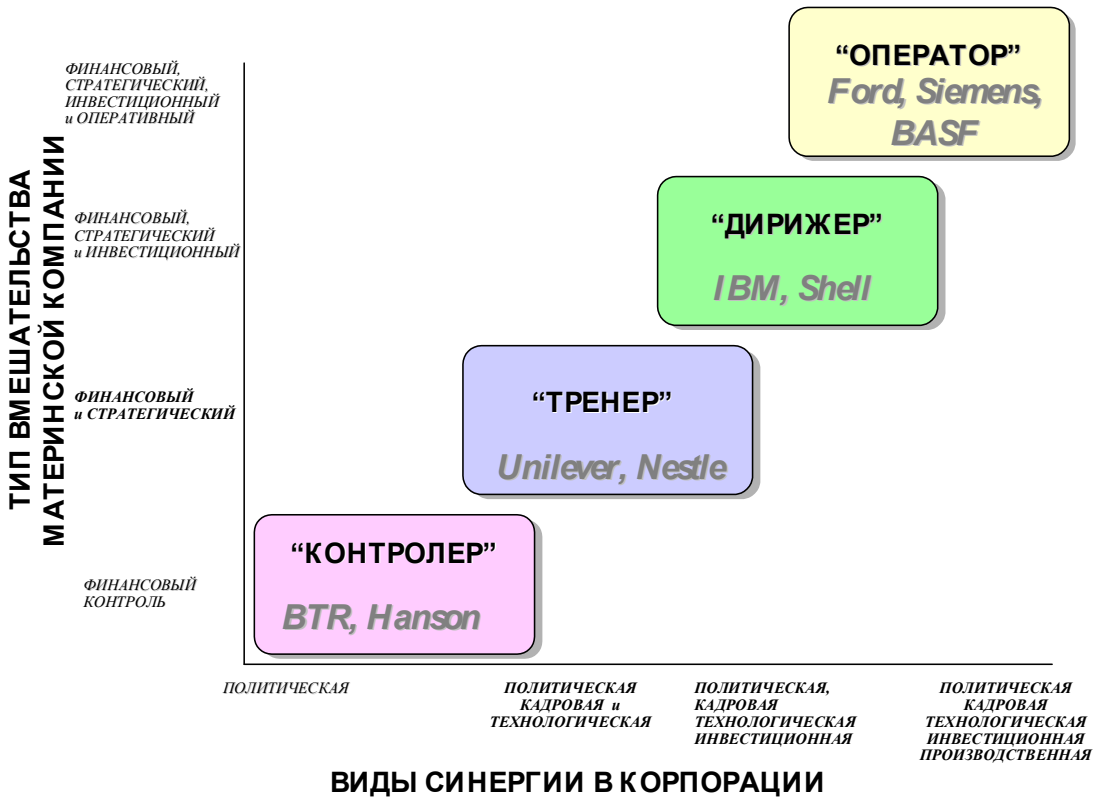
5.4 Способы воздействия корпорации на бизнес

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.

Отметим, что кадровая политика, политическая помощь и информационная поддержка – непременные атрибуты любой корпоративной системы управления. В то же время разные корпорации по-разному пользуются первыми 4 видами инструментов. На Рис. 5.4 приведены четыре варианта построения корпорации в зависимости от типа воздействия штаб-квартиры и видов внутрикорпоративной синергии.

Рисунок 5.4 Варианты построения крупных зарубежных корпораций в конце 1980-х гг.



В действительности не только структуры, но и типы построения крупных корпораций достаточно часто меняются, подстраиваясь под новые условия ведения бизнеса.

Приведенные выше схемы и примеры описывали корпорации, создающие единый механизм управления всеми бизнесами. В то же время во многих корпорациях, особенно в крупных российских корпорациях, включаются бизнесы, имеющие разные размеры, разные уровни результативности, разные этапы жизненного цикла. *Бизнесы различного стратегического типа (аутсайдер, защитник, анализатор, проспектор) требуют различных подходов к управлению*. Проблема сочетания в одной корпорации различных направлений бизнеса, требующих различных подходов, привела к созданию новой модели современной корпорации.

Согласно данной модели, 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 самодостаточность 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 контролируемым фирмам:

- Автономный;
- Поддерживающий;
- Венчурный;
- Ликвидационный;
- Портфельный.

Тип 1. Автономный тип управления применяется к бизнесам-анализаторам, то есть 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 приватизированные 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-проспекторам, 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 предпринимательских дух. Таким образом, необходим высокий уровень доверия штаб-

квартиры к руководителю данного бизнеса, с одной стороны, и высокий уровень лояльности менеджера к корпорации, с другой стороны.

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 незначительная доля в капитале), сводящее задачу эффективного управления бизнесом к задаче эффективного управления капиталом без вмешательства в хозяйственную деятельность. Основные возможности воздействия корпорации:

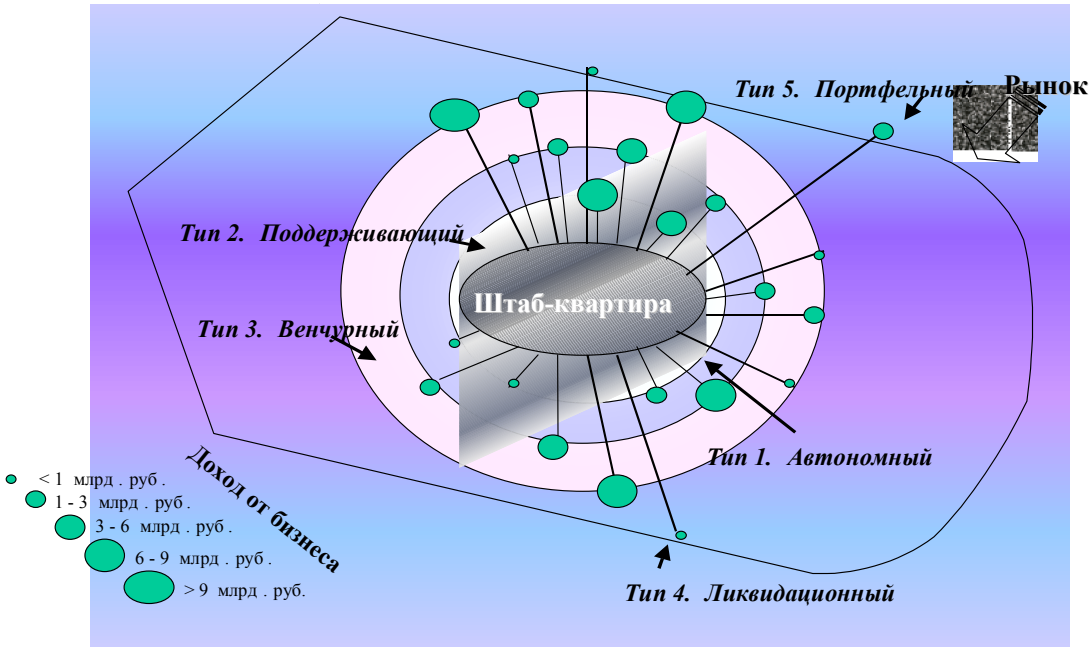
1. *Стратегический контроль* – участие в обсуждении стратегических целей развития фирмы.
2. *Финансовый контроль* – участие в обсуждении годового бюджета фирмы, системы распределения прибыли и установления дивидендов.

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 (см. Рис. 5.5). Тем не менее, многие подобные 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».

Рисунок 5.5

Динамический менеджмент - спутниковая модель



5.5 Эталонные стратегия развития бизнеса

Определив место каждого бизнеса в общем портфеле корпорации, можно применить к данному бизнесу одну из так называемых «эталонных стратегий». В Таблице 5.1 отражено все, что может происходить с бизнесом – от интенсивного развития до полной ликвидации.

Таблица 5.1 Эталонные стратегии бизнеса

Стратегии роста

1. Концентрированный рост (наращивание сбыта существующего продукта)
2. Концентрический рост (расширение сегментов рынка)
3. Модификационный рост (обслуживание новых потребностей)

Стратегии стабильности

1. Пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта)
2. Осторожное продвижение (продолжение начатых программ в ожидании успеха)
3. Без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций)
4. Снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт)

Стратегии отхода

1. Сброс жира (установление минимально возможного уровня накладных расходов)
2. Частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах)
3. Частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов)
4. Банкротство
5. Ликвидация

Рассмотрим каждую из перечисленных стратегий подробнее.

Стратегии роста

- *Концентрированный рост – наращивание сбыта существующего продукта.* Это – наиболее «чистый» вариант развития существующего бизнеса. «Классическим» примером данной стратегии является система продвижения шампуней против перхоти. В некоторых рекламных роликах подобных шампуней подчеркивается, что необходимо мыть им волосы ежедневно в течение двух недель, чтобы добиться желаемого эффекта. В результате каждый покупатель, привлеченный именно этим качеством шампуня, запасается им на 10-15 «помывок».
- *Концентрический рост – расширение числа сегментов рынка.* В данном случае имеется в виду несколько видов расширения:
  - *географическое расширение продаж*, выход на новые территории. Практически при любом расширении географии продаж, и особенно при выходе на зарубежные рынки, необходимо определенным образом модифицировать товар – менять упаковку, добавлять инструкции на ином языке и т.д.[4]
  - *приспособление товара к иным сегментам рынка.* Мы уже упоминали о «Детском Орбите». На многих потребительских рынках сейчас развернулись серьезные

[4] См. Главу 3.

работы по привлечению и удовлетворению специфических потребностей отдельных групп потребителей – женщин, детей, пожилых людей. Так, учитываются специальные особенности гостиничного обслуживания такой категории, как «деловые женщины», путешествующие в одиночку; проводятся исследования по формам привлечения и особенностям обслуживания в ресторанах пожилых людей; выпускаются специальные наборы инструментов, рассчитанные на левшей и т.п.

В отличие от концентрированного роста концентрический рост требует дополнительных вложений не только в расширение производственных мощностей и в рекламу, но и в техническое развитие продукции и изменение (модификацию) каналов сбыта.

- *Модификационный рост – обслуживание новых возникающих потребностей.* Данный вариант развития соответствует движению на «Северо-Восток» в матрице потребителя – при увеличении цены происходит увеличение качества путем добавления новых параметров в характеристики товара. В свое время подлинным открытием для потребителей автомобилей, стало то, что «автомобили имеют цвет» и продаются в различных модификациях и разных вариантах комплектации. Обычно подобное развитие возможно, когда потребители становятся богаче и готовы доплатить за особую ценность, ощущаемую ими от дополнительного свойства товара.

Отметим, что данные эталонные стратегии применимы к бизнесам любого стратегического типа – от аутсайдера до проспектора. Искусство корпоративного управления как раз и заключается в том, чтобы применить эталонную стратегию с учетом наиболее надежных стратегических траекторий, подсказываемых стратегическим типом данного бизнеса при разумном использовании общекорпоративной синергии.

Стратегии стабильности часто упускаются из виду при разработке и реализации конкурентной стратегии. Между тем, любой бизнес не может расти постоянно. Особенно часто диверсифицированные анализаторы или монополисты требуют приостановки роста, так как дальнейшее увеличение продаж может нарушить сложившиеся условия сбыта, сломать существующие системы производства и сбыта. Варианты приостановки роста и составляют разновидности стратегии стабильности.

- *«Стратегия паузы»* заключается в намеренной приостановке темпов роста сбыта. Это обычно происходит тогда, когда производственные и сбытовые мощности уже

находятся «на пределе» использования[5], и дальнейшее увеличение нагрузки чревато резким ростом удельных издержек, снижением качества продукции и уровня обслуживания потребителей. Особенно опасно в этой связи появление очереди – отложенных или не выполненных в срок заказов, повышение времени ожидания и т.д.

Обычными мерами *стратегии паузы* выступают:

- снижение объемов прямой рекламы и, особенно, степени истеричности рекламы («хватай сегодня, завтра уже не будет»);
- снижение комиссионных дилерам и торговым агентам, чтобы уменьшить их рвение по привлечению новых заказов;
- повышение цен на отдельные виды товаров, чтобы на время несколько снизить объем клиентов. Последняя мера, хорошо описанная в экономической литературе, под названием «ценовая дискриминация» широко применяется как постоянный прием сглаживания спроса и преодоления риска срыва системы от пиковых нагрузок в телефонной связи (дневной и ночной тарифы), в гостиничном и туристическом бизнесе («низкий» и «высокий» сезоны), в общественном питании («счастливые часы» дешевого меню) и в других секторах, рассчитанных на массовый поток клиентов.

- *Стратегия «осторожного продвижения»* заключается в поддержании стабильной работы бизнеса в благоприятных, но неясных перспективах. Руководство компании может рассчитывать, что через 3-6 месяцев возникнет «всплеск» спроса, и проводит подготовку к росту, не форсируя собственно рост выпуска товара: создаются запасы сырья или заключаются форвардные контракты на поставку сырья или полуфабрикатов, проводится дооснащение производства, заключаются предварительные договоренности с работниками, которые могут прийти на фирму через некоторое время, когда появится потребность в дополнительной рабочей силе и т.д. Следует отличать конкурентную стратегию осторожного продвижения от рутинной деятельности предприятия в отрасли, подверженной сезонности спроса. В отрасли с сезонным характером спроса (например, в производстве шерстяных шапочек или купальников) руководство фирмы уверено в будущем расширении спроса, и даже может довольно точно предугадать данный момент, опираясь на опыт прошлых лет. Стратегия же осторожного продвижения применяется именно тогда, когда руководство надеется на грядущее увеличение спроса (возможно, опираясь на

[5] В большинстве массовых производств уровень постоянной загрузки мощностей выше 80-85% номинальной мощности означает невозможность нормального проведения технического обслуживания, профилактического ремонта и т.д.

маркетинговые прогнозы и т.п.), но не может обосновать данную уверенность опытом прошлого сезона.

- *Стратегия «без изменений»* состоит в сознательном «замораживании» ситуации на рынке и, соответственно, в консервации условий функционирования бизнеса. Продолжают проводиться обычные мероприятия, такие как рекламные компании, подбор нового персонала, текущий и капитальный ремонт оборудования и т.д. В то же время прекращаются перспективные инвестиции в расширение мощностей, создание новых или модифицированных видов продукта, освоение новых сегментов рынка. Особую значимость в этой связи приобретает удержание «традиционных» потребителей, закрепление их лояльности методами «маркетинга отношений», специальными программами учета «кумулятивных покупок», «дисконтными картами» и т.п.
- *Стратегия снятия прибыли* идет дальше стратегии «без изменения». В ходе реализации стратегии снятия прибыли постепенно снижаются не только перспективные, но и текущие инвестиции в бизнес. Прежде всего, обычно сокращаются рекламные расходы и расходы на переманивание квалифицированного персонала («рекрутинг» и «хэд-хантинг»). Затем наступает черед экономии на переобучении персонала и уменьшаются долгосрочные социальные программы. Следом идет экономия на техническом обслуживании оборудования и сокращаются уже текущие социальные программы для персонала. Обычно на данном этапе руководство надеется, что бизнес еще некоторое время «по инерции» продержится в рентабельном состоянии. К сожалению, обычно подобные надежды бывают обманчивы. Вместо устойчивой рентабельной работы происходит обвальное снижение как качества самого товара, так и уровня обслуживания потребителей. Наиболее способные сотрудники одновременно оказываются и наиболее информированными и проницательными. Они быстро распознают переход бизнеса к *стратегии снятия прибыли* и спешат покинуть «кренящийся корабль» и перейти в более динамичные подразделения или иные фирмы. Оставшиеся работники демонстрируют снижение мотивации, что ухудшает качество продукции и услуг и ведет к росту удельных расходов[6].

Стратегии отхода *заключаются в постепенном или форсированном сворачивании бизнеса и высвобождении финансовых и иных ресурсов для их более продуктивного использования.*

[6] Отметим, что снижение мотивации может происходить на фоне стабильной или даже повышающейся текущей оплаты труда.

Очевидно, что наиболее часто подобные стратегии применимы к фирмам-аутсайдерам. Стратегии отхода по степени сворачивания бизнеса можно расположить в следующем порядке:

- *Стратегия «сброса жира»* состоит в том, что неудачливому бизнесу дается «последний шанс». Этот шанс состоит в искусственном снижении накладных расходов, соответствующем снижении удельных издержек и снижении цен. Расчет строится на том, что особо низкие цены привлекут такое количество потребителей, которое позволит вновь загрузить производственные мощности и вернуться к относительно нормальному ведению бизнеса.

Пример 5.3 «Гори-гори ясно, чтобы не погасло!»

На улицах крупных городов в Западной Европе достаточно часто на витринах небольших магазинов можно увидеть косо наклеенный листок с надписью: «Магазин ликвидируется! Тотальная распродажа по бросовым ценам!!». Внутри магазинчика можно заметить копошащихся в грудах товаров, сложенных в нарочитом беспорядке, «малобюджетных туристов», матерей иммигрантских семейств и тому подобную публику. Посетив тот же город, скажем, через год, Вы часто можете увидеть у входа в знакомый магазин того же хозяина со скорбной миной на холеном лице и то же объявление в витрине. В России подобный прием был успешно применен в туристическом бизнесе и привел к организации «магазинов горящих путевок».

- *Стратегия частичного отказа от операционной независимости* заключается в том, что вопросы развития и текущих стратегий бизнеса частично или полностью переходят в чужие руки. Стратегии частичного отказа от операционной независимости различаются по виду функций управления, контроль над которыми теряется.
  - *Отказ от независимости в маркетинговых операциях* – наиболее знакомая российским фирмам форма стратегии отхода. В секторе первичной переработки сырья получили распространение толлинговые операции. В иных отраслях, например, в текстильной промышленности, подобные операции получили распространение под названием «работа на давальческом сырье». И в том и в другом случае содержание операций не меняется. Фирма-переработчик получает от «фирмы-давальца» сырье на обработку, которое не переходит в собственность фирмы-переработчика, и затем «фирма-давалец» забирает готовую продукцию, которую и реализует. Различают два вида «отработки» - деньгами и натурой. При отработке деньгами фирма-переработчик получает установленную сумму за каждое

изделие, например, за тонну первичного алюминия или за каждую пошитую мужскую сорочку. При отработке натурой в собственность фирмы-переработчика в качестве оплаты переходит часть готовой продукции. На первый взгляд, денежная форма отработки гораздо выгоднее фирме-переработчику, особенно если оплата полностью или частично проводится авансом. На самом деле, оплата натурой оставляет фирме-переработчику остаться активным игроком на рынке, так как она должна находить формы и способы сбыта готовой продукции. При оплате отработки деньгами фирма-переработчик фактически выводится с рынка и превращается в юридически обособленное производственное подразделение «фирмы-давальца». На фирме-переработчике постепенно отмирают маркетинговые, а затем и собственно сбытовые и даже логистические подразделения, даже склад готовой продукции может находиться в собственности и под охраной «фирмы-давальца». По опыту многих российских предприятий можно заключить, что восстановление систем сбыта бизнеса, полностью переведенного на давальческого сырье, занимает не менее года, и возможно в уникальных, особо благоприятных внешних обстоятельствах.

- *Отказ от независимости в технологическом развитии* не представляется столь же роковым, как отказ от маркетинговой независимости, но на деле имеет не менее серьезные последствия, особенно для фирм, оперирующих в сфере высоких технологий. Различают две формы отказа от независимости – так называемые «эксклюзивные» и «инклюзивные» соглашения.

  Эксклюзивные соглашения означают, что при передаче определенной технологии её получатель лишается либо возможности изменять данную технологию, либо прав использовать любую технологию от фирм-конкурентов, либо того и другого.

  Инклюзивные соглашения означают, что все технологические нововведения и производственные ноу-хау заранее «на корню» покупаются иной фирмой.

  Отказ от кадровой независимости пока не получил особого распространения в России, но является стандартной практикой между крупными американскими автомобильными компаниями и их субконтракторами, например, производителями отдельных видов запчастей. В данном случае условием получения крупного контракта выступает отбор всего производственного персонала (рабочих, специалистов, менеджеров цехового уровня и среднего звена) фирмой, предоставляющей заказ через её собственные структуры подбора и отбора персонала. Более того, периодические аттестации персонала также происходят не

под контролем работодателя, а через специальные центры оценки (assessment centers) крупного заказчика.

- *Отказ от финансовой независимости* – также известный в России прием. Обычно «подсадка на финансовые потоки» юридически независимой фирмы возможна лишь при дополнительном контроле сбытовой или, в крайнем случае, технологической деятельности.

- *Стратегия частичной распродажи активов* – форма более глубокого отхода. Данная стратегия имеет две формы:
  - *распродажа финансовых активов* означает передачу части или всего акционерного капитала в иные руки
  - *распродажа физических (материальных или нематериальных) активов* означает продажу избыточных производственных помещений, оборудования, неиспользуемого сырья или неликвидных запасов готовой продукции.

Можно отметить, что стратегия продажи активов применима к любому бизнесу, «не нашедшему свое место в составе корпорации». При этом в отношении проспекторов, анализаторов и защитников обычно стараются провести продажу финансовых активов. Продажа физических активов происходит в данных стратегических типах в виде продажи лицензий, ноу-хау и т.п. В отношении же аутсайдера зачастую приходится применять продажу физических активов, так как не находится жалающих вкладывать деньги в провальное производство. Когда же продажа физических активов невозможна, перепродажа фирм принимает гротескные формы. Так, фирмы BMW продала компанию «Ровер» за 1 (один) фунт стерлингов группе патриотически настроенных британских инвесторов, так как не могла более нести убытки и не видела перспектив развития модельного ряда «Ровер».

- *Банкротство* обычно не рассматривается в качестве стратегии отхода. Между тем банкротство – освобождение финансовых активов от своей организационной оболочки, и в данном качестве может быть одной из стратегий выхода из бизнеса. Излишне говорить, что данная стратегия применима, если бизнес оформлен в качестве отдельного юридического лица.
- *Ликвидация* – последняя форма высвобождения финансовых активов не только от организационной, но и от материально-вещественной оболочки. Ликвидация может относиться как к юридически выделенному бизнесу, так и к бизнесу, имеющему лишь

частичную организационную обособленность. В последнем случае формально речь идет о реорганизации юридического лица – собственника бизнеса.

5.6 Стратегические альянсы как способ корпоративного развития

Помимо перечисленных нами видов синергии, образующихся внутри корпорации, и, соответственно, механизмов внутрикорпоративного управления, часто возникает необходимость в организации кооперации между бизнесами, входящими в разные корпорации. В отношении бизнесов тогда речь идет о кооперационных тактиках, а в отношении корпораций подобные отношения принято называть стратегическими альянсами. Как правило, бизнес в составе корпорации вступает в определенные кооперационные отношения с одобрения или, по крайней мере, с ведома штаб-квартиры.

Мотивация стратегических альянсов может быть весьма разнообразной и обычно включает один или несколько мотивов из следующего списка:

- Разделение издержек и выгод при развитии капиталоемких или рискованных технологий.
- Получение доступа к уникальным ресурсам.
- Приобретение опыта при проникновении на новые рынки.
- Совместная защита от третьей корпорации на угрожаемых направлениях бизнеса.

Считается, что заключение стратегических альянсов является наиболее эффективным способом *корпоративного обучения – приобретения новых технологических компетенций и освоения ключевых компетенций рынков.*

По содержанию в категорию стратегические альянсы принято включать самые различные формы сотрудничества, от долгосрочных соглашений о поставках до организации совместных разработок и согласования рыночных стратегий. Крайней формой стратегического альянса является полное слияние двух корпораций.

Рисунок 5.6

Переходные типы отношений между рынком и иерархией

ИЕРАРХИЯ

Слияние в единую корпорацию
Совместное развитие продуктов и совместное производство
Лицензионные соглашения (технологии, товарные марки и т.д.)
Совместное использование субконтракторов (дилеров)
Кооперация по использованию площадей и т.п.
Соглашения о прямых поставках

Рынок

Существуют различные типы стратегических альянсов. По формальным признакам они делятся:

- по количеству корпораций-участниц (два или более),
- по юридической форме (выделение отдельного юридического лица – совместного предприятия или соглашение),
- по количеству функций управления, затрагиваемых кооперацией (фокусированный или комплексный),
- по количеству бизнесов, участвующих в кооперации (локальный или развернутый).

Однако, может быть, самая важная характеристика любого стратегического альянса – *степень совместимости его участников.* Можно выделить две стороны совместимости партнеров по сотрудничеству в бизнесе:

- Стратегическая совместимость;
- Культурная совместимость.

Основными параметрами стратегической совместимости выступают:

- Юридическая необходимость совместного ведения бизнеса[7].
- Комплиментарность (возможность сочетания компетенций партнеров и их бизнес-процессов).
- Эффективность (достижение более низких издержек, чем при действиях в одиночку).

Тем не менее, одна стратегическая совместимость не гарантирует получения от стратегического альянса всех ожидаемых выгод даже для одной из сторон. Для реализации заложенных в сотрудничестве потенциальных возможностей необходима *культурная совместимость*. Под этим обычно подразумевается:

- Обоюдная убежденность в необходимости сотрудничества;
- Внимательность и желание адаптироваться к культуре партнера;
- Близость партнеров по размерам;
- Одинаковое отношение к рискам;
- Сходные этические установки по ведению бизнеса.

На практике именно различие в этических установках в ведении бизнеса является основным препятствием к успешным международным альянсам. В этом отношении успех глобализации будет зависеть не столько от создания единой сети потребительских рынков, сколько от выравнивания национальных этических систем ведения бизнеса[8].

5.7 Эффективность корпоративных стратегий

Помимо положительных эффектов от объединения бизнесов под единым финансовым контролем, очевидно наличие и ряда отрицательных эффектов, получивших наименование «издержки иерархии». Среди основных видов издержек можно выделить:

- Прямые и косвенные издержки по содержанию аппарата управления корпорацией[9].
- Замедление принятия решений из-за необходимости многочисленных согласований, проволочек.
- Усиление роли внеэкономических факторов (престиж, политический вес и т.д.) при принятии стратегических решений.

Информация к размышлению 5.1 Сколько надо мной начальства?

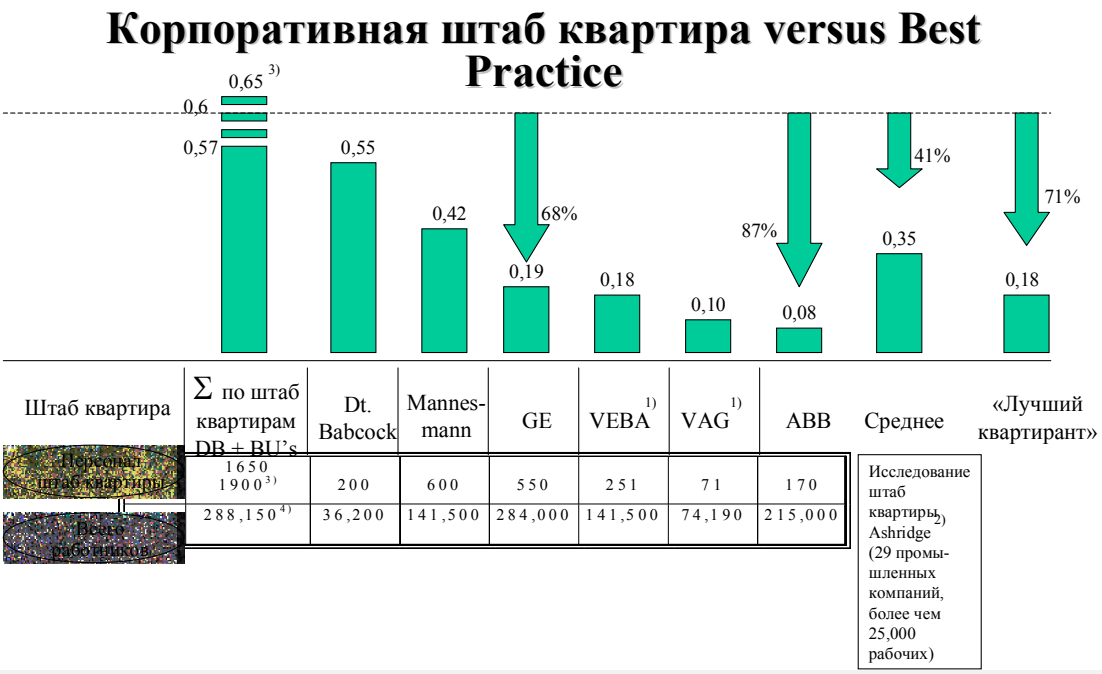
[7] Так, до середины 1990-х гг. любым иностранным фирмам, собиравшимся проникнуть на рынок Индии, было необходимо иметь местного индийского партнера.

[8] Подробнее про этику российского бизнеса в сравнении с другими этическими системами см. ШихиревП.Н. Введение в российскую деловую культуру. М., ОАО Типография новости, 2000.

[9] Собственно заработная плата работников штаб-квартиры может теряться на фоне издержек по возведению шикарных офисных зданий, созданию флота корпоративного транспорта и т.д. и т.п.

В 1996 г. по заданию руководства корпорации «Даймлер-Бенц» было проведено исследование численности работников штаб-квартир ведущих международных корпораций. Всего было обследовано 29 корпораций, занятых в промышленном производстве и имеющих общую численность занятых более 25 тыс. человек. Краткие результаты обследования приведены на Рис. 5.7

Рисунок 5.7



В среднем в штаб-квартире крупной международной корпорации занято 0,35% от общей численности рабочей силы корпорации. Проведя данное исследование, руководство корпорации Даймлер-Бенц убедилось, что ее центральные подразделения слишком велики, и это стало одним из направлений реорганизации системы управления корпорацией.

Существует многочисленные тесты для определения эффективности деятельности корпорации в целом и по отношении к последствиям для входящих в нее бизнесов. Два наиболее достоверных теста:

- определение уровня отдачи для акционеров и
- определение размера «управленческой добавленной стоимости».

Определение уровня отдачи для акционеров применимо к корпорациям, акции которых котируются на бирже. Общая отдача для акционеров (Total Shareholders Return) всегда определяется за определенный период, например за год, по формуле:

TSR = (прирост стоимости акций за период + объем выплаченных дивидендов за период)/стоимость акций в начале периода

Данный тест особенно показателен для корпораций, чьи бизнесы сосредоточены в одной отрасли. Тогда возможно объективное сравнение по данному показателю нескольких однотипных корпораций. Например, в 1999 г. показатель TSR составил у Dow Chemicals 50%, у BASF – 40%, у Du Pont & Co. – 27%, а у Monsanto – минус 28%. Аналогично можно проводить сопоставление для бизнесов корпорации, если они самостоятельно котируются на бирже.

Если акции корпорации не котируются на бирже, либо корпорация состоит из бизнесов разных отраслей, то в таком случае особенно уместно определение *управленческой добавленной стоимости (managerial value added)*.

Пример 5.2 Определение управленческой добавленной стоимости

Пусть корпорация «XYZ» производит товаров и услуг на 1 млрд. рублей в год и использует при этом 1 млрд. рублей активов. Из этих активов 50% - собственный капитал и 50% - различные кредиты. Средняя ставка по кредитам – 20% в год. Средневзвешенная доходность капитала с учетом риска, принятого в отраслях, в которых функционирует корпорация составляет 25% в год. Объем валовой прибыли, полученной корпорацией – 350 млн. рублей, чистой прибыли (после уплаты налогов) – 200 млн. рублей. Кроме того, на 500 млн. рублей в течение года было закуплено сырья, материалов и энергии, и 150 млн. ушло на заработную плату основных и вспомогательных рабочих. Расходы на управленческий аппарат в том же году составили 10 млн. руб.

Тогда

1) объем валовой добавленной стоимости, произведенной корпорацией = продажи – приобретение сырья и материалов, то есть 1000-500=500 млн. рублей.
2) Из этих 500 млн. рублей вычитаются налоги (150 млн.), оплата за труд (150 млн.), оплата за привлеченный заемный капитал (1000x0,5x0,20=100 млн.) и оплата акционерам за использование их капитала (1000x0,5x0,25=125 млн.). Остается минус 25 млн. рублей – то, что управленцы привнесли в стоимость товаров и услуг корпорации. Это означает, что на каждый рубль, потраченный на оплату труда управленческого работника, было потеряно еще 1,5 рубля добавленной стоимости.

Разумеется, это вовсе не означает, что всех менеджеров корпорации следует уволить. Это означает, что ресурсы, предоставленные в распоряжение корпорации акционерами, используются недостаточно эффективно. Что происходит с подобными корпорациями? Если отрицательная управленческая добавленная стоимость производится довольно длительное время, то либо сами акционеры меняют менеджмент, либо акционеры переуступают свои права на собственность другой корпорации. Тогда может иметь место так называемое поглощение (takeover) – бывшие акционеры избавляются от неэффективной собственности, а уже новый собственник наводит в корпорации свои порядки.

Кейс 5. Натальинское речное пароходство[10].

Структура бизнеса

Натальинское речное пароходство - одно из крупнейших в России речных судоходных компаний. Базируясь в бассейне реки Наталья, оно обслуживает территорию в 2 млн. квадратных километров, а протяженность судоходных путей достигает 10 тыс. км. Для многих нефтяных и газовых месторождений, удаленных поселков при рудниках и леспромхозах Натальинское речное пароходство является единственным средством доставки и вывозки крупнотоннажных грузов.

Натальинское речное пароходство развивалось с конца 1950-х гг. как единая интегрированная транспортно-производственная система. В состав пароходства входит почти 200 самоходных судов грузоподъемностью до 3000 тонн. Кроме того, в состав флота входят как небольшие суда для действий по малым рекам, так и суда типа "река-

[10] Название компании, имена действующих лиц и некоторые детали изменены.

море". Баржевый флот к концу 1980-х гг. достиг общей грузоподъемности в 500 тыс. тонн. В состав пароходства в то время входили несколько судоремонтных предприятий, десятки ремонтных судов и собственная судоверфь. Кроме того, на балансе Натальинского речного пароходства находились десятки пристаней со своими складами, разбросанными по всему бассейну, и несколько крупных речных портов в основных городах края.

В 1992 году ситуация претерпела драматические изменения. Прежде всего, Натальинское речное пароходство, как монополист на рынке речных перевозок, попало под контроль местного отделения Государственного Антимонопольного Комитета. Представители ГКАП периодически устанавливали максимальный уровень цен на основные виды транспортных услуг, и, закономерно, уровень цен стал заметно отставать от цен на топливо, материалы и т.п.

Во-вторых, упал спрос на речные перевозки. Важнейшим клиентом Натальинского речного пароходства был Сестринский металлургический комбинат. Сестринский комбинат обеспечивает работой и средствами к существованию более 60 тысяч семей г. Сестринска, и неудивительно, что пароходство обслуживало все виды запросов комбината и города - от завоза топлива до поставок овощей и фруктов. Падение цен на цветные металлы снизило спрос Сестринского комбината на важнейшие типы перевозок. С другой стороны, продукты и товары для населения г. Сестринска стали поставляться из Скандинавии и из Китая, по воздуху или с использованием Северного Морского Пути.

В третьих, приватизация Натальинского пароходства сильно сказалась на его конкурентной позиции. При приватизации произошел частичный распад пароходства, большинство портов и судоремонтных предприятий либо полностью отделились от пароходства, либо перешли на положение дочерних компаний. Компании-дочки действуют практически независимо от материнской компании и, более того, зачастую конкурируют с ней за наиболее выгодные контракты.

В-четвертых, с 1992 года наблюдается появление частных судоходных компаний. Как правило, подобные компании крайне малы, состоят из одно-двух буксиров и десятка барж. Тем не менее, именно благодаря своей оперативной маневренности им удается отвлекать на себя часть спроса.

В-пятых, никуда не делась сезонность транспортных операций. Навигационный период в бассейне реки Наталья крайне короток, и колеблется от 7 месяцев на юге до 4 месяцев на севере. В речном флоте, в отличие от морских перевозок, экипажи судов малочисленны, но стабильны. В результате пароходство должно поддерживать техническое состояние судов и платить зарплату экипажам в течение 6-8 месяцев сезонного простоя.

Однако, шестым и наиболее тяжелым обстоятельством стал кризис неплатежей. Основные потребители предлагают пароходствам все что угодно, кроме "живых денег" - уголь, лес, руду, текстиль, продукты питания и т.п. Местные власти также расплачиваются за услуги векселями, казначейскими обязательствами и налоговыми освобождениями. В результате, чтобы получать "живые деньги", пароходство организует многоступенчатые бартерные цепочки. Так, например, оно обменивает налоговые освобождения на лес, затем меняет лес на уголь, затем уголь меняет на продукты питания, и, наконец, продает продукты на оптовых рынках. Помимо высоких реализационных расходов, подобные схемы крайне замедляют оборачиваемость средств.

Как результат всех неблагоприятных факторов, объем перевозок резко снизился. В 1996 году было перевезено лишь 5 млн. тонн грузов - около 1/6 от уровня 1989 года.

Натальинское речное пароходство оперирует одновременно на нескольких сегментах рынка. В то время как в 1995 году соотношение прибыль/затраты в среднем по пароходству составило 6,8%, четыре типа перевозок были достаточно выгодны. Это:

1) перевозки сухих грузов (соотношение прибыль/затраты 27.2%);
2) нефтеперевозки (соотношение прибыль/затраты 24.1%);
3) перевалка грузов и комплексные транспортные услуги (контейнерные перевозки, поставки "от двери до двери" по рекам с последующей доставкой автотранспортом) также были выгодны (соотношение прибыль/затраты 16.7);
4) заграничный фрахт (работа в других бассейнах) был крайне выгоден (соотношение прибыль/затраты было 1420%).

Перечисленные четыре вида операций принесли в 1996 году 93% всех доходов. В то же время, существуют предельно убыточные виды деятельности. Так, сплав леса в 1995 году принес 220 тыс. долларов убытка, так что соотношение убыток/затраты составило 89.3%! Пассажирские перевозки и вспомогательные работы (ремонт и т.д.) также крайне невыгодны (соотношение убыток/затраты 59,9% и 46,9% соответственно).

Натальинское речное пароходство практически не в состоянии прекратить невыгодные операции. Так, например, "пассажирские перевозки" имеют "политическое значение", а, находясь под контролем местных антимонопольных органов, пароходство вынуждено поддерживать приличные отношения с областным руководством.

Речное судоходство, как капиталоемкая отрасль, обладает ограниченной гибкостью по изменению объема операций. Так, для того чтобы увеличить перевозку нефтяных грузов, требуется переоборудовать существующие танкеры в танкеры "река-море", строить установки по паровой очистке танкеров и т.п. В то же время, невыгодность многих типов перевозок объясняется их неоптимальным объемом. Так, пароходство продолжает сплав леса, надеясь на рост вывозки леса на экспорт и увеличение спроса. Вспомогательные операции представляют из себя потенциал диверсификации производства (пиловка леса, металлообработка, шитье и т.д.).

Структура компании и система управления

Натальинское речное пароходство - весьма специфическая компания, находящаяся под влиянием "капитанской культуры". Генеральный директор компании возглавляет «Клуб капитанов», в который входят, помимо капитанов судов самого пароходства, капитаны иных судов, в том числе компаний-конкурентов. В обычной жизни руководители пароходства демонстрируют крепкую спайку и дух товарищества, но под этим, как и в других компаниях, зачастую бушует соперничество за власть и ресурсы.

Что же касается линейных менеджеров - капитанов самоходных судов, руководителей подразделений и цехов на берегу, то на их долю остается немного власти и ресурсов. Подразделения компании действуют в рамках строго уставленных бюджетов, с минимальными возможностями корректировок, и практически лишены средств на дополнительное поощрение персонала, развитие собственных подразделений и т.п. Как компенсация такого положения выступает власть над подчиненными - матросами, техниками и рабочими. Руководители среднего звена сами определяют критерии найма и увольнения, внутренний распорядок в подразделениях, схемы поощрений и, особенно, взысканий.

Что касается структуры управления, Натальинское речное пароходство до недавнего времени строилось по четкому функциональному принципу. В пароходстве было 5 вице-президентов, отвечающих за отдельные стороны деятельности. Один из вице-президентов

контролировал Департамент операций, коммерческий департамент и претензионную службу. Другой вице-президент контролировал финансовый, планово-экономический и маркетинговый отделы, службу обработки информации и отдел заработной платы. Третий вице-президент (Главный инженер) отвечал за все технические службы. Четвертый вице-президент возглавил отдел кадров и отдел социальной политики. Наконец пятый вице-президент руководил Контрольно-ревизионным управлением, - отделом, обеспечивающим Генерального директора и Совет директоров информацией о деятельности компании.

Добиться координации в подобной структуре было весьма непросто. Генеральный Директор не полагался на внутреннюю переписку и заставлял руководителей много времени проводить вместе на совещаниях. В среднем каждому вице-президенту приходится участвовать в трех совещаниях в неделю, занимающих всего до 10-12 часов. Как правило, крупных вопросов на подобное число совещаний не хватает, и обсуждение часто ведется по мелким, частным вопросам, не требующим присутствия всех функциональных руководителей.

Перспективы компании, по мнению ее руководителей

В недрах компании рождается идея новой стратегии деятельности, и поэтому руководители смотрят в будущее со сдержанным оптимизмом. Вот что говорит Главный инженер, Дмитрий Михайлович Хоботов:

- "Надо, наконец, четко выделить три сферы деятельности пароходства: перевозки, производство, торговлю, и обеспечить квалифицированное руководство каждой из сфер деятельности. Только тогда удастся внедрить многие нововведения, которые задуманы уже давно, но не удаются из-за бесконечных согласований и противоборства различных вице-президентов за контроль над источниками живых денег. Кроме того, нам не нужен такой большой флот - мы никогда не поднимемся до уровня 1989 года. Надо прежде всего уменьшить оперативное ядро флота и, соответственно, уменьшить расходы на ремонт и консервацию судов. Это сразу снизит издержки перевозок".

Продолжает вице-президент по экономике и финансам Виктор Степанович Мостовой:

- "Эффект от сокращения операционного ядра флота и снижения издержек перевозок можно реализовать лишь оперативно используя любую возможность получения "живых денег". Надо шире сдавать суда в аренду на короткие сроки и, главное, позволить на местах гибче устанавливать цену на перевозки. Лучше взять меньше, но взять живые деньги за сплав и насыпные грузы, чем возиться с бартером".

- "Бартер уникальная "школа капитализма", - вмешивается вице-президент по коммерческим вопросам Александр Петрович Аристов, - занимаясь бартером, мы накопили громадный опыт торговых операций во всех отраслях и практически на всех видах рынков. Этот опыт надо использовать, развивать собственный торговый дом и активнее проникать в сферу оптовой и розничной торговли. Если мы еще организуем четкую систему перевозок "от двери до двери", заинтересуем "дочек" в совместной работе по перевозке и доставке - нас никто не обойдет. Ведь у нас, кроме прочего, практически готова уникальная сеть торговых и заготовительных точек, охватывающая громадные территории - наши пристани и склады. Начальники пристаней активно работают лишь пять-семь месяцев в году - пусть они остальное время налаживают торговые точки, да и ищут заказы на следующую навигацию. Правда, их надо стимулировать, а это упирается в систему оплаты труда".
- "Все это прекрасно - торговля, ценообразование, - продолжает Генеральный Директор пароходства, Иван Артемьевич Задирако, - но нельзя замыкаться на этом. Во-первых, у нас есть прекрасные производственные мощности, уникальные помещения, много оборудования - все это надо использовать для производства любых товаров - от трусов до мебели. И, второе, даже мне, инженеру, видна громадная сфера деятельности - туризм. Здесь кругом - уникальная природа. Идеальные места для рыбалки, охоты, да и просто можно забрать в глухомань и забыть о городах. Вон, на Западе пишут об эко-туризме - давайте развивать этот бизнес. Пассажирские теплоходы - это неплохие гостиницы, в области есть хороший аэропорт. Надо усиливать это дело".

Вопросы к кейсу:

1. Оцените положение Натальинского речного пароходства и позицию компании на отдельных сегментах рынка с помощью кубической модели бизнесов.
2. По какому принципу имеет смысл построить общекорпоративное управление (оператор, дирижер и т.д.)?
3. Какую систему мер по управлению основными бизнесами Вы могли бы предложить?
4. С кем и какие типы стратегических альянсов следует установить Натальинскому пароходству?

Дополнительная литература:

1. Кныш М. Стратегическое управление корпорациями. М., Культ-информ, 2002.
2. Корпоративное управление на российских предприятиях. М., Интерэксперт, 2000.

3. Николаева С. Корпоративные стандарты. М., 2003.