

3.2.4 Корневые компетенции многопрофильной корпорации – «родительские способности»

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

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

- Возможности добавлять стоимость входящему бизнесу.
- Возможности извлечения стоимости из входящего бизнеса.

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

Возможность добавлять стоимость входящему бизнесу может обеспечиваться несколькими способами. Прежде всего, можно говорить о *«политической*

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

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

поддержке» во внешней среде, которая корпорация оказывает на уровне, недоступном отдельному бизнесу.

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

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

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

Таким образом, многопрофильная корпорация оказывается в роли создателя и распределителя синергетических эффектов, возникающих при объединении входящих в нее бизнесов (см. Рис. 3.1).

Рисунок 3.1 Возможные виды синергии в многопрофильной корпорации

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

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

- Способности к проведению слияний, поглощений и продаж (ликвидации) бизнесов.
- Способности идентифицировать текущие доходы отдельного бизнеса и групп бизнесов.
- Системы принуждения по отношению к руководству отдельных бизнесов корпорации, обеспечивающие перераспределение средств из бизнеса в корпорацию.

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

- возможностей идентифицировать потенциал роста стоимости (или реализации стоимости) бизнеса, находящегося в «чужих руках» при приложении к данному бизнесу корневых компетенций нашей корпорации (см. Главу 4);
- умений провести переговоры и иные действия по отторжению данного интересующего нас бизнеса от его прежних владельцев;
- умений найти финансовые ресурсы для реализации задуманного перехода бизнеса в руки нашей корпорации³.

³ Пресловутые «силовые захваты» предприятий, в конечном счете, все равно упираются в объем финансовых ресурсов, затрачиваемых на реализацию сделки.

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

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

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

построения данных систем различны, но большинство из них базируются на двух важнейших принципах:

- Чем выше потенциал роста стоимости ожидает корпорация от бизнеса, тем большая часть вознаграждения менеджеров данного бизнеса формируется в виде *долгосрочных вознаграждений* (годовые премии и бонусы, опционные планы и т.д.).
- Ни один бизнес не должен, развиваться исключительно на принципах самофинансирования. У менеджеров любого бизнеса всегда должна оставаться надежда, что при выдвижении особо удачного проекта они «смогут запустить руку» в кошелек корпорации⁴.

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

Информация к размышлению 2. «Родительские способности» российских корпораций

Не секрет, что юридическая независимость многих российских фирм не является препятствием для внешнего контроля над теми или иными действиями данных фирм.

Подобных контроль может принимать разные формы и степени «плотности»:

⁴ Данным принципам подчиняются и системы вознаграждения для руководства «дойных коров». Хотя доля долгосрочных инструментов в общем портфеле вознаграждения менеджеров «дойной коровы» может быть меньше, она обязательно должна присутствовать, например, в виде «премии за достижение кумулятивного роста прибыли и т.п.». Кроме того, для менеджеров «дойных коров» необходимо поддерживать и иные долгосрочные мотивы – продвижение по службе, перевод с повышением в более динамичные подразделения корпорации. В противном случае «корова» перестанет доиться очень быстро.

- определение отдельных вопросов функционирования фирмы, прежде всего вопросов ценовой политики, обслуживаемых рынков и т.д.
- определение стратегических перспектив деятельности, включая запуск новых проектов, освоение новой технологии,
- контроль над оперативной деятельностью, включая графики отгрузки продукции, состав потребителей и т.д.

В нашем исследовании 1600 российских промышленных предприятий мы попытались уточнить эффекты, получаемые фирмой от подобного «внешнего контроля». Прежде всего, мы определили распространенность разных форм контроля в российской промышленности.

Распространенность отдельных форм внешнего контроля над деятельностью фирмы

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

Затрудняюсь ответить

3,7

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

Оценка сложности реализации новых проектов

Степень независимости фирмы

	Фирма абсолютно автономна в своих действиях	участник неформальной группировки	Фирма - составная часть крупной хозструктуры, опред. перспект. разв	Фирма - составная часть хструктуры, опред перспект и текущ раз	
финансирования нового проекта	2,28	2,43	2,28	2,21	2,27

Получение доступа к технологии производства	1,59	1,68	1,43	1,36	1,53
Определение желаемых потребителями спецификаций продукции	1,52	1,54	1,48	1,19	1,44
Разработка новой продукции в соответствии со спецификациями	1,63	1,58	1,60	1,31	1,53
Обеспечение рабочей силой необходимой квалификации	1,94	2,00	1,80	1,74	1,88
Обеспечение синхронной работы смежников	1,59	1,83	1,50	1,60	1,61
Достижение требуемого уровня качества	1,96	2,12	1,86	1,82	1,94
Определение оптимального уровня продажной цены нового товара	1,58	1,67	1,49	1,46	1,55
Достижение «взаимопонимания» производителями аналогичной продукции	1,81	1,86	1,70	1,49	1,73

Получение необходимых гос. лицензий и сертификатов	1,80	1,96	1,93	1,67	1,80
Проведение раскрутки товара	2,01	1,92	1,72	1,45	1,82
Создание (освоение) каналов сбыта	2,14	1,95	1,82	1,57	1,93

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

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

- 1) получение доступа к технологии производства;
- 2) определение желаемых потребителями спецификаций продукции,
- 3) разработка продукции в соответствии со спецификациями;
- 4) достижение «взаимопонимания» с производителями аналогичной продукции;
- 5) проведение раскрутки товара;
- 6) создание (освоение) новых каналов сбыта.

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

В то же время сложности решения производственных вопросов (перестройка работы смежников) и кадровых вопросов в составе интегрированных корпораций принципиально не отличаются от сложностей подобных проблем для автономных фирм.

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

Учитывая разнородность родительских способностей, кажется сложным сравнение различных корпораций по данным параметрам. Тем не менее, для каждой отрасли достаточно легко простелить уровень «родительских способностей» в области создания и извлечения стоимости для основных корпораций. Общая же оценка складывается из относительных оценок корпорации по всем отраслям, в которых активна данная корпорация. Таким образом, мы можем составить «типологию родителей» (см. Рис. 2).

Рисунок 3.2 Типология корпораций

	Способности по извлечению стоимости	
	Низкие	Высокие

Способности по созданию стоимости	Высокие	«Меценат»	«Пахарь»
	Низкие	«Попутчик»	«Паразит»

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

Корпорация – «**меценат**» может вкладывать значительные ресурсы, но не получать адекватной отдачи на уровне корпорации в целом (а ее бизнесы, тем не менее, могут развиваться вполне успешно).

Корпорация – «**паразит**» извлекает стоимость из бизнесов, не отдавая взамен никаких дополнительных компетенций.

Наконец, корпорация – «**попутчик**» вообще не участвует в процессах создания и перераспределения стоимости.

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

Заметим, что в среде корпораций существует определенная конкуренция «на лучшего родителя». Победитель в данном соревновании получает ощутимые выгоды при приобретении новых бизнесов – государственные контролирующие органы чинят меньше препятствий для покупки, если уверены, что компания «передается в хорошие руки». И наоборот, «неумелые родители», доказавшие, что они лишь разрушают стоимость входящих в корпорацию бизнесов, быстро лишаются своих «наиболее талантливых детей» – у них отбирают наиболее ценные активы⁵. В указанном соревновании лучшие шансы имеют корпорации – «пахари». В данных корпорациях гармонично сочетаются процессы создания и перераспределения стоимости. Корпорации – «меценаты» могут проводить подобную стратегию, пока их акционеры «не спохватываются» и не требуют большую долю стоимости в качестве дивидендов. Корпорации – «попутчики» обычно являются главным объектом для атаки в виде реструктуризации и извлечения активов, причем со стороны всех остальных трех типов корпораций.

⁵ Многочисленные примеры «перехвата управления» и «отчуждения активов» в российском бизнесе последнего десятилетия можно представить как самые наглядные образчики «родительской войны».

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