

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 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 1. 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 2-4, мы можем добавить третье необходимое условие сохранения бизнеса в составе корпорации

- Уровень конкурентоспособности бизнеса в текущем режиме и на перспективу, делающий обоснованным применение стратегий роста или стратегий стабильности.

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

Пример 1. Построение портфеля бизнесов корпорации «Доу Кемикалз»¹

«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 смелых 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.

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

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, сопровождалось 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 автономно³, было создано 14 глобальных сфер бизнеса, представлявших объединение продуктов с общими процессами производства, единым конечным рынком и каналами сбыта. Каждая из глобальных сфер бизнеса, в свою очередь, состояла из нескольких «Центров стоимости» – всего около 100 таких центров было в составе корпорации к 1999 г. Подобная структура позволила уменьшить число звеньев управления. Теперь президента корпорации отделяло от начальника цеха не 10, а только 5 уровней управления.

Но самым большим изменением стало внедрение новых принципов распределения ресурсов. Каждый «Центр стоимости» должен был проводить так называемое «глубокое аналитическое бурение». Каждый центр стоимости представлял:

- Оценку привлекательности отрасли;
- Оценку конкурентной позиции бизнеса Доу Кемикалз
- Стратегии сотрудничества и конкуренции, возможные для реализации;
- Список необходимых ресурсов;
- Ключевые моменты реализации стратегий и возможные альтернативы.

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.

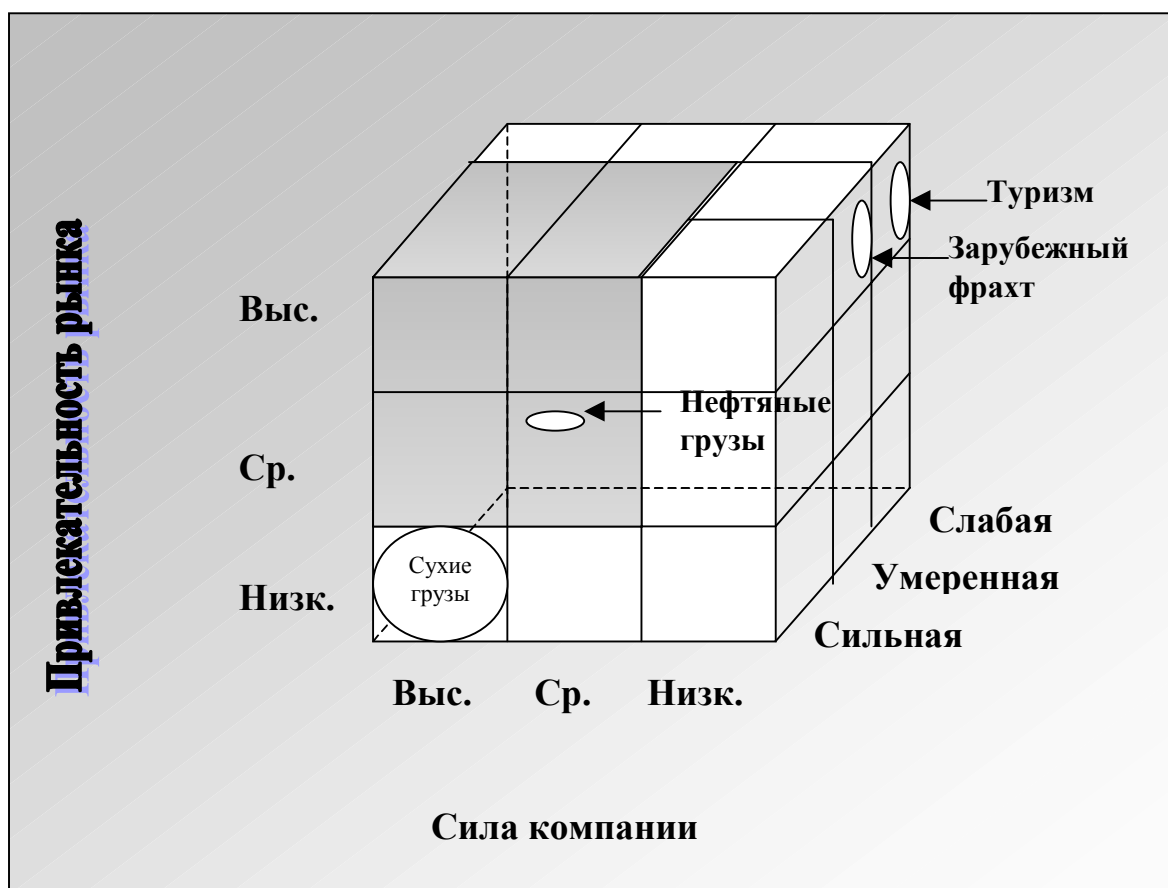
Весь анализ проводился именно в представленной последовательности действий. Особое внимание уделялось оценке альтернатив. Принималась такая альтернатива, которая имела наивысший потенциал генерирования стоимости. Более того, вся аналитическая работа включала интенсивную разведку рынка и стратегический бенчмаркинг (см. Главу 2).

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



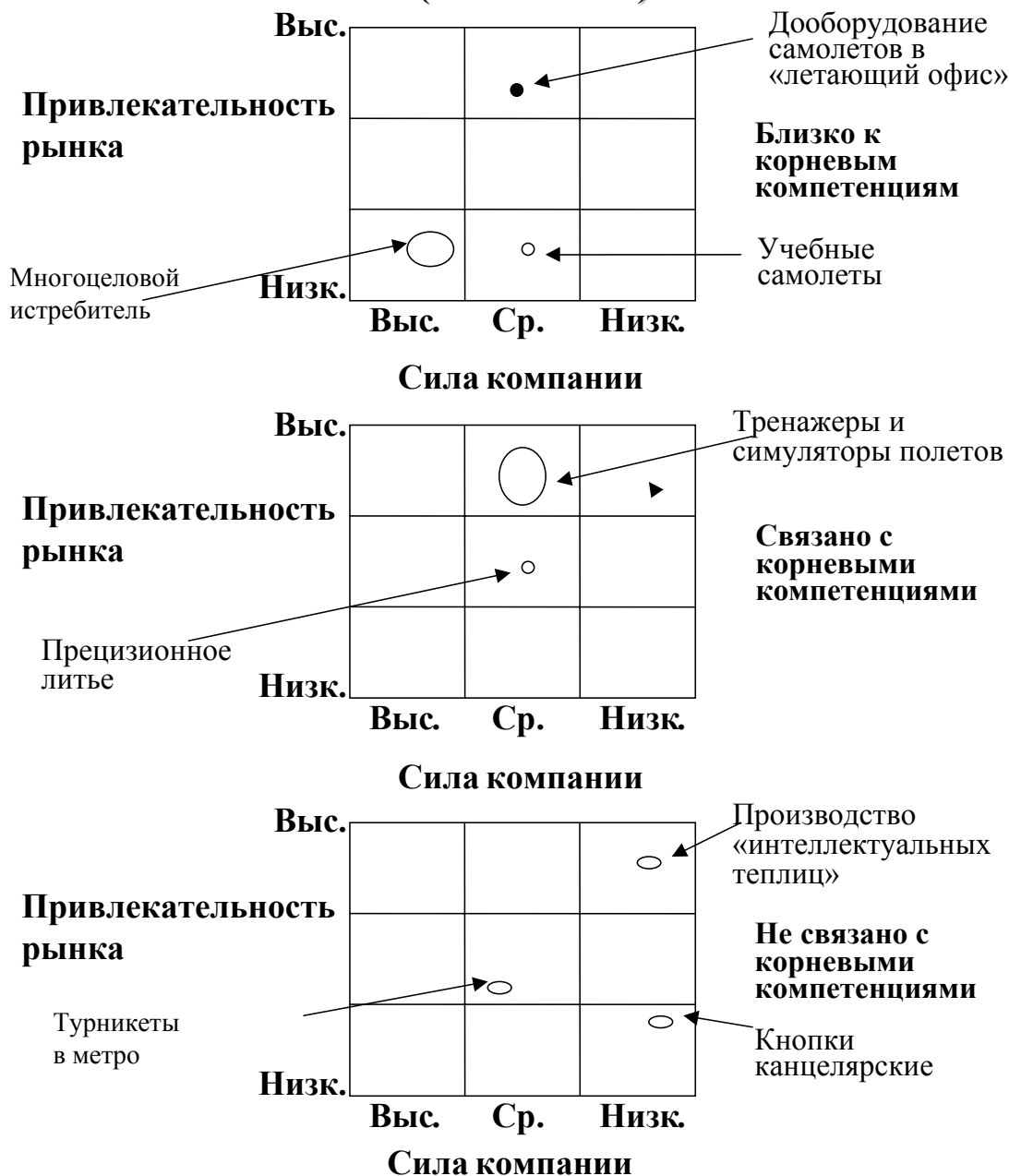
Заштрихованная зона показывает допустимую область «нормального портфеля». Если значительное количество бизнесов находится в «незакрашенной области», то нужны особо веские доводы относительно того, почему этот бизнес находится в составе корпорации.

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

Рисунок 5.2

Варианты оценки портфеля бизнесов корпорации «Авиапредприятие имени Е.Г. Мокрого»

(3 плоскости)



Одним из наиболее сильных аргументов относительно сохранения бизнеса в составе корпорации является уровень издержек выхода. Помимо того, что в бизнес могли бы 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

ТИПЫ СИНЕРГИИ ПРИ ОБЪЕДИНЕНИИ БИЗНЕСОВ

- ✦ **Инвестиционная**
(концентрация и перераспределение инвестиций)
- ✦ **Финансовая**
(получение кредитов, снижение издержек при страховании)
- ✦ **Рыночная**
(видение рынка с “птичьего полета”)
- ✦ **Производственная**
(поставки друг другу, кооперация)
- ✦ **Инновационная**
(совместные НИОКР, распространение инноваций)
- ✦ **“Политическая”**
(поддержка во внешней среде)
- ✦ **Синергия “конгломерата”**
(гашение рисков)
- ✦ **Кадровая синергия**
(эффект “мастера на все руки”,
неформальный “мозговой центр”, ротация талантов)
- ✦ **Культурная синергия**
(общие традиции, имидж, корпоративный дух и т.п.)

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.

Развитие рыночной синергии обычно приводит к проявлению **производственной синергии** – снижению 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, удастся 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

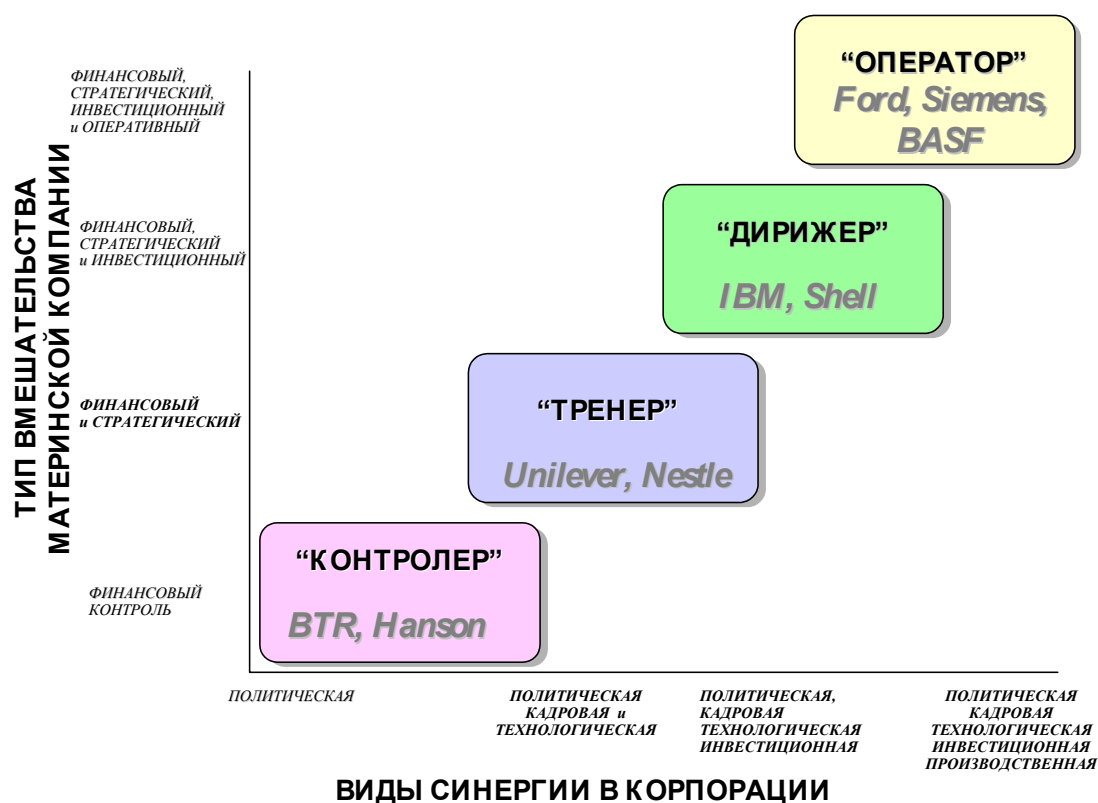
Корпорация обычно имеет разнообразные способы воздействия на входящие в нее бизнесы. Основные инструменты воздействия:

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 – неперенные 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



Приведенная схема рассчитана на примерно 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:

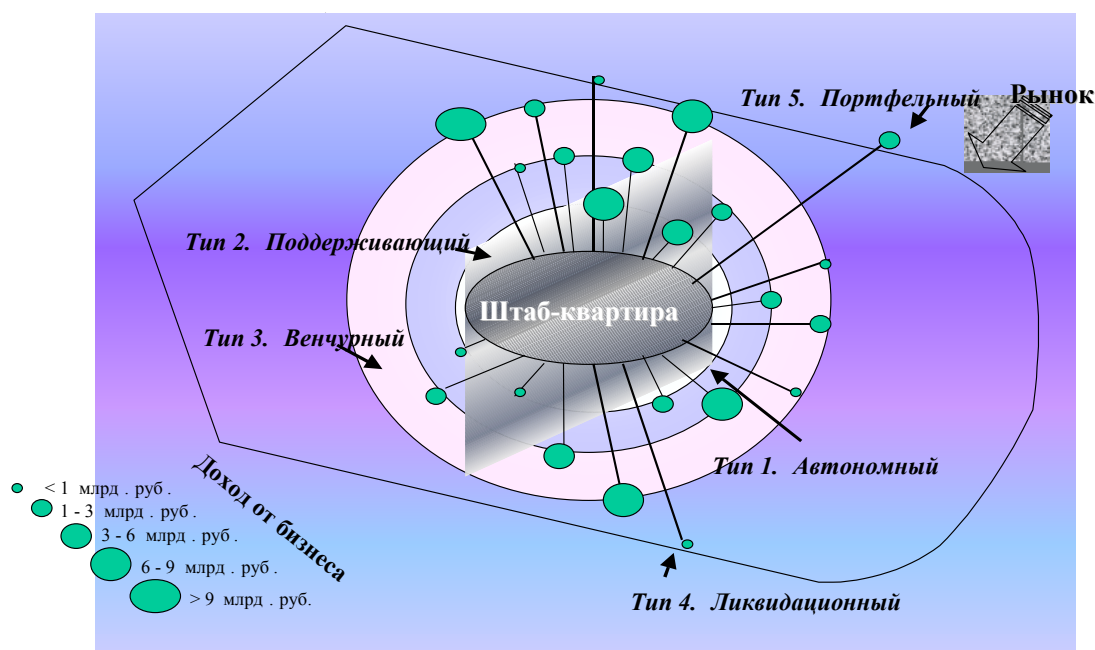
1. *Стратегический контроль* – участие в обсуждении стратегических целей развития фирмы.
2. *Финансовый контроль* – участие в обсуждении годового бюджета фирмы, системы распределения прибыли и установления дивидендов.
3. *Управление инвестициями* – инициация и координация совместных проектов фирмы с 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 Стратегические альянсы как способ корпоративного развития

Помимо перечисленных 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:

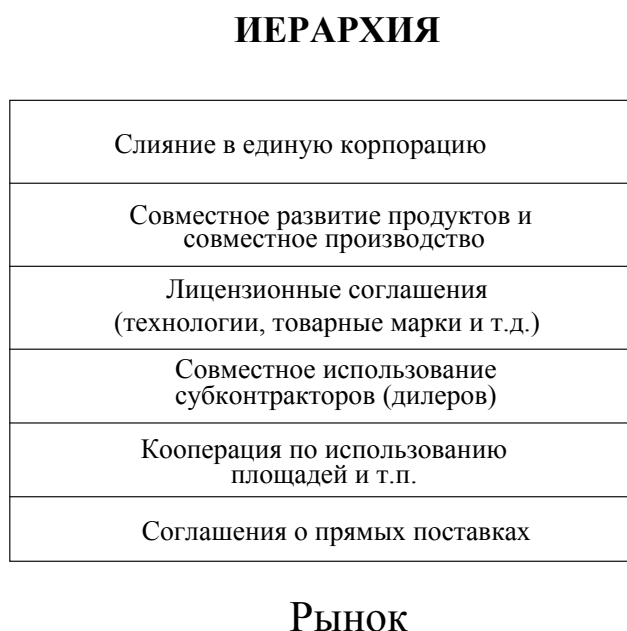
- Разделение издержек и выгод при развитии капиталоемких или рискованных технологий.
- Получение доступа к уникальным ресурсам.
- Приобретение опыта при проникновении на новые рынки.
- Совместная защита от третьей корпорации на угрожаемых направлениях бизнеса.

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



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 бизнеса⁴.
- 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 бизнеса⁵.

5.6 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:

⁴ Так, до середины 1990-х гг. любым иностранным фирмам, собиравшимся проникнуть на рынок Индии, было необходимо иметь местного индийского партнера.

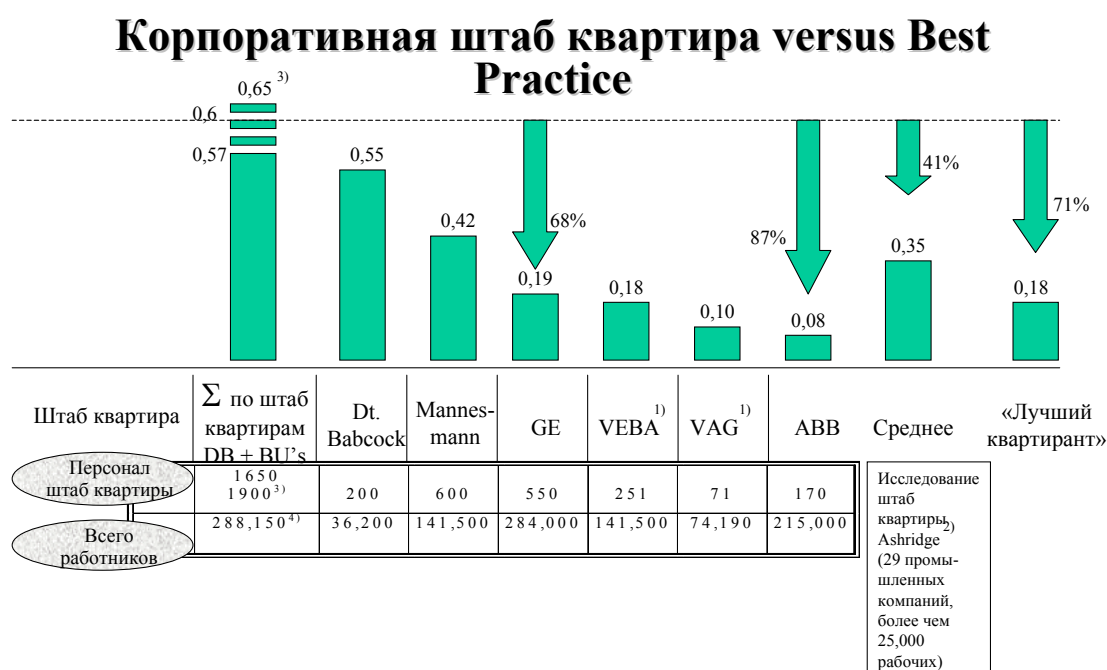
⁵ Подробнее про этику российского бизнеса в сравнении с другими этическими системами см. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М., ОАО Типография новости, 2000.

- Прямые и косвенные издержки по содержанию аппарата управления корпорацией⁶.
- 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 1. Сколько надо мной начальства?

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



⁶ 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 среднем в штаб-квартире крупной международной корпорации занято 0,35% от общей численности рабочей силы корпорации. Рекорд умеренности в этом отношении держит шведско-швейцарская инженерная корпорация ABB, в которой на 215 тыс. работающих приходилось 170 человек в штаб-квартире. 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 и ее честности по отношению к включаемым бизнесам. 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:

$$\text{TSR} = (\text{прирост стоимости акций за период} + \text{объем выплаченных дивидендов за период}) / \text{стоимость акций в начале периода}$$

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 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 ($1000 \times 0,5 \times 0,20 = 100$ млн.) и оплата акционерам за использование их капитала ($1000 \times 0,5 \times 0,25 = 125$ 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.

