**Стратегия. Вып. 2**

Оглавление

[Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке 1](#_Toc3017151)

[Стратегия без самообмана 19](#_Toc3017152)

[Осваиваем систему управления 23](#_Toc3017153)

[Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил 44](#_Toc3017154)

[Не цепляйтесь за плохую стратегию 63](#_Toc3017155)

[Как менять организационную структуру в зависимости от стратегии 76](#_Toc3017156)

[Путь в неизвестность: как превращать инновационные идеи в бизнес-модель 81](#_Toc3017157)

[Вопросы стратегии приходится решать каждый час 85](#_Toc3017158)

[Ваша бизнес-модель устарела: что вы планируете делать? 96](#_Toc3017159)

[С чего начинается стратегия? 101](#_Toc3017160)

[Не сидите в уютной коробке, или Шесть шагов к идеальной стратегии 103](#_Toc3017161)

[Девять с половиной признаков хорошей бизнес-стратегии 108](#_Toc3017162)

[Стратегия каждый день 113](#_Toc3017163)

[Как экономисты преодолевают искушение 118](#_Toc3017164)

# 

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке

По материалами книги **Д.Г.Бойетта и Д.Т. Бойетта**   
"Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления"

Представлено изложение пяти различных взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке, начиная с господствовавшего в 1980-е гг. и кончая наиболее популярными в середине 1990-х гг. мнениями. Авторы обобщили все, что предлагали признанные эксперты в области стратегического менеджмента и предоставили читателю самому решать - что представляется ему достойным внимания.

**Майкл Портер: гуру 1980-х годов**

В середине 70-х гг. XX столетия профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, позднее - самый молодой из пожизненных профессоров этой школы, изучил ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы и остался неудовлетворенным. Он знал, что стратегия конкурентной борьбы - сфера первоочередного внимания менеджеров, поскольку она затрагивает фундаментальные вопросы, на которые приходится давать ответы всем руководителям бизнеса, например такие:

* Что движет конкуренцией в моей отрасли или в отраслях, в которых я предполагаю развернуть деятельность?
* Каковы вероятные действия моих конкурентов и как лучше всего реагировать на эти действия?
* Как будет развиваться моя отрасль?
* Какую позицию может занять моя фирма, чтобы вести долгосрочную конкуренцию?

Несмотря на важность этих вопросов, Портер обнаружил, что крупнейшие в то время эксперты в области стратегии предлагают очень мало методов анализа конкуренции, которые могли бы использовать менеджеры для поиска ответов на подобные вопросы, либо совсем не разрабатывают их. Вместо подлинно аналитических приемов гуру рекомендовали то, что Портер счел слабыми и примитивными моделями, лишенными широты и полноты охвата. Особые сомнения у Портера вызывала ценность наиболее популярной в то время матрицы "рост/доля рынка".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Доля рынка | |
| Темп роста в отрасли | Высокая | Низкая |
| Высокий | "Звезды" | "Вопросительные знаки" |
| Низкий | "Дойные коровы" | "Собаки" |

**Рисунок 1. Матрица "рост/доля рынка", разработанная Бостонской консалтинговой группой**

Матрицу "рост/доля рынка" разработала и разрекламировала Бостонская консалтинговая группа в 1960-х гг. Эта матрица отличалась просто той, элегантностью, была количественной, просчитываемой, яркой и, самое главное, делала ненужными догадки и домыслы. И конечно же, она принесла Бостонской группе кучу денег.

Чтобы определить свою стратегию с помощью матрицы "рост/доля рынка", менеджер должен был всего-навсего оценить позиции, занимаемые подразделениями его фирмы, по двум параметрам - темп роста отрасли и относительная доля рынка. Как только подразделения расставлены по клеткам матрицы, можно легко принимать решения и соответственно распределять ограниченные ресурсы.

Подразделения, попадающие в верхний левый квадрат матрицы, обозначены термином "звезды". Они владеют большой долей быстрорастущих рынков. Эти подразделения нуждаются в финансировании для дальнейшего развития, но, поскольку они занимают сильные позиции в конкурентной борьбе, можно предполагать, что у них высокие прибыли и они генерируют значительные денежные средства. Ожидается, что "звезды" будут сами обеспечивать свои финансовые потребности. Но если им требуются средства, их необходимо предоставить, т.к. отдача от капиталовложений обещает быть высокой. При прочих равных условиях ни в коем случае нельзя откачивать деньги из таких подразделений, поскольку это обязательно причинит им вред.

"Дойные коровы", оказавшиеся в нижнем левом квадрате, - это подразделения, занимающие очень сильные конкурентные позиции и владеющие большими долями медленно развивающихся рынков. Ожидается, что "дойные коровы" генерируют значительные суммы денег, но сами имеют очень скромные потребности. Из них можно выдаивать деньги, чтобы направлять на помощь другим подразделениям компании или на финансирование НИОКР.

"Вопросительные знаки" - подразделения, находящиеся в верхнем правом квадрате матрицы, - поистине "трудные дети". Они нуждаются в огромных средствах, поскольку им надо финансировать свой рост, однако маловероятно, что эти подразделения будут генерировать большие капиталы, т.к. они стремятся завладеть долей рынка и пока не получают выгод от экономии, достигнутой благодаря производствен ному опыту (так называемой кривой обучения). "Вопросительные знаки" создают проблемы, потому что в будущем, по мере достижения рынком зрелости, они могут стать либо "звездами", либо "собаками", вечно мучимыми денежным голодом. В общем, модель предполагает, что многообещающим "вопросительным знакам" следует сделать кратковременную денежную накачку и поглядеть, смогут ли они превратиться в "звезды". Однако если подобные предприятия становятся "собаками", за ними нужен глаз да глаз.

"Собаки" - это подразделения, работающие в убыток и иногда даже превращающиеся в финансовые капканы. К ним относятся предприятия, удерживающие малые доли медленнорастущих рынков. Можно ожидать, что прибыли у них незначительны или вообще отсутствуют. "Собакам" мало чем можно помочь. Есть некоторая, хотя и не очень большая возможность переориентировать "собаку" на маленькую рыночную нишу и каким-то образом преобразовать ее в "звезду" или в "дойную корову" на измененном рынке. В целом маловероятно, что подобные попытки чудесных превращений окажутся успешными. Их следует избегать. Со гласно модели бостонских консультантов, лучше всего не кормить "собак" деньгами и дать им умереть. Еще лучше продать или ликвидировать убыточные предприятия.

Таков был анализ и таковы были рекомендации того времени. Все просто, аккуратно, легко и логично. Как только вы определяете, что у вас на руках - "звезда", "дойная корова", "вопросительный знак" или "собака", вы совершенно точно знаете, что надо делать. Вы понимаете, каким предприятиям давать средства, какие можно доить, а какие - бросать на произвол судьбы. Впрочем, говорит Портер, есть одна проблема. Хотя с виду все замечательно, в реальности матрица "рост/доля рынка" совершенно бесполезна. Почему?

**Конец "собакам" и "коровам"**

Портер обнаружил, что матрица "рост/доля рынка" дефектна во многих отношениях. Во-первых, для того чтобы использовать эту модель, необходимо должным образом определить рынок, а это зачастую требует огромной аналитической работы. А модель не дает никаких инструментов для проведения такого анализа. В общем, вы оказываетесь предоставлены сами себе. Во-вторых, эта модель предполагает, что доля рынка - хороший показатель вероятных денежных поступлений, а рост - столь же хороший показатель потребностей в финансовых средствах. Однако, говорит Портер, ни то ни другое не является таким надежным показателем, как это подразумевает модель. Потоки прибылей и наличности зависят от множества иных обстоятельств помимо доли рынка и роста. Наконец (и это самое важное), матрица "рост/доля рынка", утверждает Портер, сама по себе не слишком полезна для определения стратегии конкретного предприятия. Упрощенные рекомендации - уморить "собаку" голодом или вырастить "звезду" из "вопросительного знака" - далеко не достаточны, чтобы служить указателями для менеджеров. Управляющим необходимо отбросить все эти "звезды", "вопросительные знаки", всех "коров" и "собак", а также прочие детские игрушки и перейти к какому-то взрослому анализу конкурентной борьбы. Конечно, руководителям предприятий понадобятся определенные инструменты и методы анализа и будет нужен гуру, который бы наставлял и направлял их. У Портера не оставалось и тени сомнений на счет того, какие инструменты и методы станут самыми полезными, а если мантия гуру ляжет на его молодые плечи, то уж так тому и быть!

**Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру: три основополагающие концепции**

Первая попытка Портера дать необходимые инструменты анализа обрела форму книги "Competitive Strategy". Изданная в 1980 г., эта книга вывела Портера на орбиту гуру и гарантировала ему на целое десятилетие доходы от консалтинга, выражавшиеся шестизначными суммами. Вторая и третья книги Портера, "Competitive Advantage" (1985) и "The Competitive Advantage of Nations" ("Преимущества стран в конкурентной борьбе", 1990), закрепили его высокий статус. Портер стал своего рода божеством для специалистов по стратегическому планированию. На протяжении 1980-х и начала 1990-х гг., когда эти специалисты обсуждали проблемы стратегии, конкурентоспособности и лидерства на рынке, они всякий раз упоминали имя своего божества с благоговением. Руководители высшего ранга трепетно внимали каждому слову Портера, а несостоявшиеся гуру смотрели на него с завистью.

Портер доказывал, что менеджерам, для того чтобы выполнять анализ, необходимый для получения настоящих ответов на важнейшие вопросы стратегии, упомянутые нами выше, надо понять три основополагающие (ключевые) концепции.

Первая ключевая концепция касается сравнительной привлекательности различных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Привлекательность отраслей, говорил Портер, изменяется в соответствии с пятью основными конкурентными силами, и понимание этих сил имеет фундаментальное значение для разработки стратегии и достижения преимущества над конкурентами.

Портер утверждал, что, хотя наилучшая стратегия любой фирмы зависит от конкретных обстоятельств, на самом общем уровне существуют лишь три обоснованные и оправданные позиции, которые может занять компания и которые позволят ей успешно справиться с пятью конкурентными силами, обеспечить своим акционерам более высокие доходы от инвестиций по сравнению с конкурирующими фирмами и одолеть конкурентов в долгосрочной перспективе.

Наконец, Портер считал, что всякий анализ источников преимуществ в конкурентной борьбе должен проходить не на уровне компании в целом, а на уровне дискретных действий отдельных фирм, занимающихся проектированием, производством, сбытом, поставками и поддержкой своего продукта. Короче, о каждом бизнесе можно думать как о цепочке некоторых действий, генерирующих ценность для потребите лей, и только посредством тщательного анализа этой своей ценностной цепи компании смогут найти источники устойчивого преимущества в конкурентной борьбе. Рассмотрим каждую из ключевых концепций Портера подробнее.

**Ключевая концепция 1: основные конкурентные силы**

Первая ключевая концепция Портера выявляет пять основных конкурентных сил, которые, по его мнению, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли. "Цель стратегии конкурентной борьбы для предприятия, действующего в какой-либо отрасли, состоит в том, чтобы найти в данной отрасли такую позицию, заняв которую компания сможет наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя". Вот эти пять конкурентных сил.

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Каждый из последующих разделов посвящен рассмотрению одной из этих сил.

**Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов**

Первая из выявленных Портером сил касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок.

1. **Экономия за счет масштабов деятельности.** В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершения каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками. Портер отмечает, что "экономия на масштабе в производстве, НИОКР, маркетинге и обслуживании создает, видимо, главные препятствия на пути к вхождению в производство универсальных компьютеров".
2. **Дифференциация продуктов.** Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки (например, Coca-Cola) и он смог завоевать своих постоянных клиентов.
3. **Потребность в капиталовложениях.** Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции вроде затрат на НИОКР или на рекламу рискованны или их нельзя возместить. Например, издержки и риск, сопряженные с созданием новой фармацевтической компании, будут намного больше, чем издержки и риск, связанные с созданием маленькой консалтинговой фирмы.
4. **Издержки переключения.** Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Напри мер, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами, различаются, и медсестры очень не любят переключаться с одной на другую, ибо это создает технические сложности.
5. **Доступ к каналам распределения.** Каждый, кто организует новый канал кабельного телевидения, вынужден бороться за зрителей. Обратите, например, внимание на широкую и дорогостоящую рекламу, побуждающую зрителей просить обслуживающие их компании предоставить до ступ к каналу "История", каналу "Романтика" или иным подобным нововведениям. Производители новых продуктов питания сталкиваются со сходной проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.
6. **Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.** Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т.д.
7. **Правительственная политика.** Правительство может затруднить или за крыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами. В числе отраслей, подпадающих под государственное регулирование, - автомобильные и железнодорожные перевозки и доставка грузов.

**Вторая конкурентная сила: давление заменителей**

Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Например, для производителей изолирующих средств из стекло волокна заменяющими друг друга материалами являются целлюлоза, асбестовое волокно и изоляционный материал "Стирофоам"; заменителем сахара служит кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные, продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало негативное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

**Третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен**

В-третьих, говорит Портер, покупатели не созданы равными. Покупатели становятся гораздо могущественнее в следующих случаях.

* Когда они совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Подумайте, например, с мощи, которой обладает компания Wal-Mart, требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки.
* Когда они существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек. Например, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем, скажем, розничный торговец, который имеет всего один грузовик для доставки товаров.
* Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание. Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок. Например, у покупателя, желающего приобрести четырехдверный седан, гораздо больше шансов сделать выгодную покупку, чем у того, кто подыскивает себе модную спортивную машину.
* Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения. Замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с компьютер ной системы, основанной на Windows, на Apple Macintosh может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования и программного обеспечения и конвертации содержащих данные файлов.
* Когда они имеют низкие доходы. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.
* Когда они сами производят приобретаемый продукт. Крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют как рычаг давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар. "Не хотите поставлять нам тормоза по цене, на которой мы настаиваем? Ладно, мы станем производить их сами".
* Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта. Примером могут служить огромные издержки, связанные с продувкой нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью устройств, предотвращающих необходимость продувки, нежели стоимостью этих устройств.
* Когда они обладают полной информацией. Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия.

**Четвертая конкурентная сила: способность поставщиков добиваться повышения цен**

Способность поставщиков добиваться повышения цен аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. По мнению Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом, в следующих случаях.

* Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют не сколько компаний и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отрасли покупателей. Вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, невелика.
* Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль. Другими словами, у покупателя нет широкого выбора.
* Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.
* Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.
* Когда поставщики создают реальную угрозу "форвардной интеграции" - группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.

**Пятая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами**

Наконец, говорит Портер, уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

1. **В отрасли конкурирует много фирм, или конкурирующие фирмы при мерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают.** "Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна фирма (немного фирм)... компания-лидер (компании-лидеры) может диктовать условия, устанавливать дисциплину". Если же в отрасли много фирм-конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то воз растает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества.
2. **Данная отрасль развивается медленно.** Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, - лишить конкурирующие фирмы возможности работать.
3. **У фирм высокие постоянные издержки.** Постоянные издержки - это затраты, связанные с повседневной деятельностью, такие как расходы на выплату жалованья менеджерам, выходных и отпускных пособий, на страхование и т.д. Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.
4. **Фирмы несут большие расходы на хранение продукции.** Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары быстрее уходили.
5. **Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт.** Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от не проданных на рейсы билетов. Поэтому авиакомпаниям необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.
6. **Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики.** В таких случаях покупатели торгуются о цене и требуют дополнительных или льготных услуг, а конкуренция обостряется.
7. **Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками.** В некоторых отраслях, например в производстве хлора, поливинилхлоридов и мочевины, компании либо не способны наращивать мощности помалу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда фирмы могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недостаточности мощностей, когда спрос на продукт начинает превышать предложение, которое обеспечивают компании. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.
8. **У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т.д.**Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке фирмами. Сказанное справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших фирм, руководимых их собственниками. Такие фирмы могут быть более агрессивными и предприимчивыми.
9. **Ставки в конкурентной борьбе высоки.** Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет после дерегулирования отрасли, поскольку конкуренты исходили из ограниченности времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к \_ другому.
10. **Серьезные препятствия к уходу из отрасли.** Капитуляция и уход из бизнеса могут оказаться для фирмы дорогостоящими с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому компании стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:
    * дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;
    * наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;
    * эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;
    * весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.

**Ключевая концепция 2: типовые стратегии конкурентной борьбы**

"Стратегия конкурентной борьбы, - пишет Портер, - это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций. Хотя Портер признает, что компании продемонстрировали много разных способов достижения этой цели, он настаивает на том, что превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий. Вот эти типовые стратегии:

1. Минимизация издержек.
2. Дифференциация.
3. Концентрация.

**Первая типовая стратегия: минимизация издержек**

В некоторых компаниях менеджеры уделяют огромное внимание управлению издержками. Хотя они не пренебрегают проблемами качества, обслуживания и прочими необходимыми вещами, главным в стратегии этих компаний является снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли. Низкие издержки обеспечивают этим компаниям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами. Портер объясняет: "Положение, которое занимает такая фирма по своим издержкам, обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества. Низкие издержки защищают эту фирму от могущественных покупателей, т.к. покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой. Низкие издержки защищают фирму от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы. Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль - это экономия на масштабе или преимущества по затратам. Наконец, низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям. Таким образом, позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные фирмы в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми".

Разумеется, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании. Портер утверждал, что компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру самым благоприятным доступом к сырью. Продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить; кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт. Далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами. Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени. В качестве примеров компаний, которые поступили именно таким образом, Портер упоминает briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Font.

Как можно ожидать, предупреждает Портер, лидерство в минимизации издержек сопряжено с некоторыми убытками, неудобствами и опасностями. Хотя увеличение объемов производства нередко ведет к снижению издержек, экономия на масштабе не происходит автоматически, и руководители компаний с низкими издержками должны быть постоянно настороже, чтобы обеспечить действительное получение потенциально сэкономленных средств. Управляющим надлежит незамедлительно реагировать на необходимость демонтировать устаревшие активы, инвестировать в технологии - словом, не упускать из поля зрения издержки. Наконец, существует опасность того, что какой-нибудь новый или старый конкурент воспользуется применяемыми лидером технологиями или методами управления издержками и одержит победу. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным ответом на действия конкурентных сил, но никакой гарантии от поражения оно не дает.

**Вторая типовая стратегия: дифференциация**

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. Так, компания Caterpillar, чтобы выделиться среди конкурентов, подчеркивает долговечность своих тракторов, доступность обслуживания и запасных частей и отличную дилерскую сеть. Компания Jenn-Air делает то же самое, устанавливая уникальные детали на производимых ею агрегатах. Coleman производит высококачественное туристическое оборудование. В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта.

Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компании, следующие этой стратегии, должны больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек. Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна. Им необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье. Им надо делать большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка. Хотя каждый может признать превосходство продуктов и услуг, предлагаемых компаниями, идущими по пути дифференциации, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них. Например, "мерседес" - машина не для всех и каждого.

Тем не менее, утверждал Портер, дифференциация продукта - жизнеспособная стратегия. Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов. Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые проводят стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов. Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов. Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски, как, впрочем, и стратегия лидерства в минимизации издержек. Во-первых, если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым. Не исключено, что покупатель решит пожертвовать какими-то деталями, услугами и уникальностью, предлагаемыми второй группой фирм, чтобы добиться снижения издержек. Во-вторых, то, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Да и вкусы покупателей изменчивы. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе устареет. Наконец, конкуренты, следующие стратегии минимизации издержек, способны достаточно удачно имитировать продукты фирм, проводящих стратегию дифференциации, чтобы завлечь потребителей и переключить их на себя. Например, компания Harley-Davidson, которая явно придерживается стратегии дифференциации в производстве мотоциклов с большим объемом двигателя и имеет известную во всем мире торговую марку, может пострадать от конкуренции с фирмой Kawasaki или другими японскими производителями мотоциклов, предлагающими подобия "харлея" за меньшую цену.

**Третья типовая стратегия: концентрация**

Последняя типовая стратегия из описанных Портером - стратегия концентрации. Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на опре деленном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. "Хотя стратегии минимизации издержек и дифференциации нацелены на достижение целей в масштабах целой отрасли стратегия полной концентрации строится на очень хорошем обслуживании определенного клиента". Например, компания Porter Paint сосредоточивает свои усилия на обслуживании только профессиональные художников и оставляет массовый рынок другим компаниям-производителям красок. Главное отличие данной стратегии от двух предыдущих состоит в том, что компания, избирающая стратегию концентрации, принимает решение конкурировать только в узком сегменте рынка. Вместо того чтобы привлекать всех покупателей, предлагая им либо дешевые, либо уникальные продукты и услуги, компания, проводящая стратегию концентрации, обслуживает покупателей вполне определенного типа. Действуя на узком рынке, такая компания может предпринимать попытки стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации в своем сегменте. При этом она сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что и лидеры в минимизации издержек, и компании, выпускающие уникальные продукты.

**Опасность застрять на середине пути**

Итак, любая компания может выбрать одну из трех стратегий: достижение лидерства в минимизации издержек, дифференциация и концентрация. Последняя, в свою очередь, включает два варианта - минимизацию издержек и дифференциацию. По мнению Портера, эти стратегии - три в высшей степени жизнеспособных подхода противодействия конкурентным силам, причем Портер предостерегает всех руководителей компаний, что лучше применять только один из этих подходов. Неспособность следовать лишь одному из них оставит управляющих и их компании в положении "застрявших где-то посередине" и без какой-либо внятной, обоснованной стратегии. У такой фирмы не будет "доли рынка, инвестиций и решимости играть в минимизацию издержек или дифференциацию в пределах отрасли, необходимую, чтобы избежать этого в более узком сегменте рынка". Такая фирма потеряет как клиентов, закупающих продукты в больших объемах и требующих низких цен, так и клиентов, предъявляющих спрос на уникальность продуктов и услуг. Фирма, застрявшая где-то посередине, будет иметь низкие прибыли, размытую корпоративную культуру, противоречивые организационные структуры, слабую систему мотивации и т.д. Вместо того чтобы подвергаться рискам, сопряженным с такими отчаянными обстоятельствами, утверждает Портер, менеджерам следует внять доброму совету - выбрать одну из трех стратегий. Но как? Для этого надо ознакомиться с третьей и последней ключевой концепцией Портера - концепцией цепочки создания ценностей.

**Ключевая концепция 3: цепочка создания ценностей**

"Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом", - пишет Портер. Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность. При проведении подробного стратегического анализа и выборе стратегии Портер предлагает обратиться именно к цепочке создания ценностей.

Он идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме. Вот пять первичных действий.

1. **Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия.** Это действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками.
2. **Производственные процессы.** Это действия, сопряженные с трансформацией вводимых ресурсов в конечный продукт, в частности машинная обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции, выпуск печатной продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений.
3. **Материально-техническое обеспечение сбыта.** Это операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта покупателям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков.
4. **Маркетинг и продажи.** Все действия, сопряженные с куплей-продажей продукта, - реклама, продвижение товара на рынке, сбытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта, отношения со сбытовиками и ценообразование.
5. **Обслуживание.** Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта, такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка (регулировка).

Четыре вторичных (или поддерживающих) действия таковы.

1. **Закупки.** Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.
2. **Развитие технологии.** Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.
3. **Управление людскими ресурсами.** Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.
4. **Поддержание инфраструктуры фирм.** Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.

Конечно, говорит Портер, указанные виды деятельности - всего лишь звенья стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. А эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения (или, как говорит Портер, "дисагрегации") состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести компания, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной компании. Так, "...в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важное материально-техническое обеспечение производства и сбыта... Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеют маркетинг и сбыт, т.е. эффективная работа служащих определяющих... способ предоставления кредитов и условия их предоставления... В шоколадной промышленности закупка бобов какао, а на электростанциях... закупка топлива являются самыми важными детерминантами уровня издержек и соответствующей стратегии... В сталелитейной промышленности производственные технологии - единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе".

Короче говоря, все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов. В конечном счете возникнет совершенная стратегия. Да, возможно, и возникнет. А может быть, и нет.

**Конец господству Портера**

Цель предложенного Портером подробного анализа заключалась в том, чтобы устранить элементы гадания в отношении будущего и упорядочить мир бизнеса. Постулаты, лежащие в основе этой сложной теории, просты. Если каждая компания будет заниматься планированием и неуклонно следовать схемам Портера, то конкуренция стабилизируется и уступит место состоянию, при котором любая фирма, стремящаяся стать лидером в минимизации издержек, проводящая стратегию дифференциации либо сосредоточившаяся на концентрации, становится на свое место. Тогда конкуренция утратит динамику и замрет. Разумеется, сие пророчество не сбылось, а рекомендации оказались неэффективными.

Главная причина, по которой идеи Портера не сработали, заключается в том, что некоторые компании попросту отказались играть по его увитым плющом и лаврами правилам. На протяжении 1980-х гг., пока Портер рафинировал свои идеи, многие японские и некоторые американские компании-выскочки вроде Wal Mart сделали то, что Портер считал определенно невозможным, - одновременно минимизировали издержки и осуществили дифференциацию. По терминологии Портера, они застряли где-то посередине, но при этом не только выжили, но и преуспели, расцвели. Американским корпорациям стало ясно, что теория Портера более не соответствует реальности. К чему весь этот анализ, которым, кажется, опьяняли себя Портер и приверженцы его стратегического планирования? Кое-кто начал задаваться вопросом, насколько выгодны результаты стратегического планирования. Среди усомнившихся были и специалисты в этой области. Генри Минтцберг, профессор управления в Университете Макгилла (Монреаль), дважды удостоенный премии McKinsey за лучшую статью в "Harvard Business Review", обобщил критические замечания в адрес стратегического планирования в работе "The Rise and Fall of Strategic Planning", опубликованной в 1994 году и ставшей своего рода некрологом этой деятельности.

Проблема, писал Минтцберг, заключается в том, что стратегически планирование - вовсе не то же самое, что стратегическое мышление. Фактически первым иногда подменяют второе. "Планирование, - отмечал Минтцберг, - всегда имеет отношение к анализу - к разделении цели или комплекса намерений на стадии, формализации этих стадий таким образом, чтобы их можно было выполнять почти автоматически и к формулированию ожидаемых последствий или результатов каждой стадии... Стратегическое мышление, напротив, имеет отношение к синтезу. Оно сопряжено с интуицией и созидательностью. Итогом стратегического мышления является интегрированное видение будущего предприятия и не слишком точно выраженное направление движения".

Стратегическое планирование, писал Минтцберг, страдает от софизмов трех видов. Во-первых, специалисты в данной области исходят из предположения, что мир останется неизменным в течение многих месяцев, которые понадобятся им для разработки плана, а затем, пока этот план будут реализовывать, станет развиваться в строгом соответствии с ним. Но это ошибка, говорит Минтцберг, мир далеко не так послушен прорицаниям специалистов по стратегическому планированию.

Во-вторых, они исходят из предположения о том, что можно отстраниться от реальной жизни и работать с проверенными, "твердыми" данными, лично не касаясь практической, рутинной работы по осуществлению планов. Мыслители и практики, якобы, могут и должны держаться в стороне друг от друга. Управляющим никогда не надо покидать свои роскошные офисы. Специалисты по планированию вправе отсиживаться в кабинетах. Однако проблема любых точных, проверенных данных, на которые полагаются специалисты по планированию, заключается в том, что нужно повысить их надежность, для чего нередко требуется много времени. К тому времени, когда эти данные лягут на стол специалистов по планированию, они могут устареть. Кроме того, "твердые" данные нередко скрывают если не суть дела, то, по меньшей мере, важные нюансы. Некоторые данные, которые выдаются за лучшие, вовсе не проверены и представляют собой мешанину слухов и сплетен. Как бы то ни было, новые стратегии часто возникали в результате случайных, непредсказуемых событий, а не тщательно выполненного анализа. "Какой-нибудь продавец убеждает потребителей другой продукции опробовать свой товар. Это служит примером для других продавцов и других покупателей, поступающих так же, и следующее событие, о котором узнает руководство компании, - это то, что ее продукты проникли на новый рынок".

Наконец, говорит Минтцберг, стратегическое планирование основывается на софистическом постулате, гласящем, что выработку стратегии можно и должно формализовать. Специалисты по стратегическому планированию исходят из предположения о том, что их работа должна развиваться по рациональным и упорядоченным этапам - от анализа к завершающему действию. Минтцберг отметил, что эти специалисты упускают из виду, что "разработка стратегии как процесс обучения может идти и в противоположном направлении. Разумеется, мы думаем для того, чтобы действовать, но и действуем для того, чтобы думать. Мы испытываем наши решения и постепенно сводим оказавшиеся эффективными эксперименты в жизнеспособные шаблоны, которые становятся стратегиями... Формальные процедуры никогда не смогут предсказывать моменты дискретности, информировать отстранившихся от дел управляющих или порождать новые стратегии".

Конечно, к тому моменту, когда Минтцберг писал свой "некролог", стратегическое планирование полностью обанкротилось. Отделы корпоративной стратегии во многих компаниях были закрыты. Мыслителей отодвинули в сторону, и на их место пришли практики.

К началу 1990-х гг. американские высшие менеджеры положили стратегию на полку и подпали под чары уменьшения размеров компаний, реструктуризации и перестройки. В моду вошли быстрые, рассчитанные на короткие сроки, корректирующие меры. Если уж нельзя спланировать путь, который позволит расслабиться в разгар конкуренции, рассуждали управляющие, то, возможно, надо ужаться. Впрочем, и сокращение размеров не принесло желаемых результатов. Большинство компаний, уменьшив свои размеры и масштабы деятельности, обнаружили, что после голодной диеты им немного полегчало, но фактически ничего не улучшилось.

К середине 1990-х гг. уменьшение размеров и перестройка фирм также стали выходить из моды. Снова начались дискуссии о росте. Но как может расти компания? Свежие, новые идеи или, как вы угадали, все те же стратегии - вот в чем нуждалась Америка. Снова, как и следовало ожидать, появилось множество претендентов на место Портера, и каждый стал давать советы. Начнем с двух наиболее влиятельных из этих новых пророков - Гари П.Хамела и К.К.Прахалада.

**Хамел и Прахалад конкурируют за будущее**

Гари Хамел - профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса. К. К. Прахалад - профессор делового администрирования, корпоративной стратегии и международного бизнеса в Школе бизнеса Мичиганского университета. Впервые Хамел и Прахалад встретились в 1977 г. в штате Мичиган, где Хамел писал докторскую диссертацию по международному бизнесу, а Прахалад преподавал стратегию. Они немедленно вступили в интеллектуальный поединок, в котором, если верить их рассказам, каждый был полон решимости нанести противнику смертельный удар. Однако победа не досталась ни тому ни другому. Тогда они стали партнерами. К середине 1980-х гг. вышли в свет статьи Хамела и Прахалада, написанные ими в соавторстве. К концу 1980-х гг. они медленно продвигались вверх по "тропе гуру", опубликовав в "Harvard Business Review" ряд статей, получивших высокую оценку и премии McKinsey. В сентябре 1994 г. Хамел и Прахалад обнародовали свой главный шедевр - книгу "Competing for the Future". Эта книга, получившая поддержку в форме обошедшейся издателю в 75 тыс. дол. маркетинговой блиц-кампании, публикации с продолжениями в журнале "Fortune" и рекламного тура по США, стала бестселлером и вознесла Хамела и Прахалада в звездные выси царства гуру (на уровень Портера).

Хамел и Прахалад начинают свою книгу с вопросов, уже поставленных другими. Почему традиционная теория стратегии не соответствует реальности? Почему в 1980-х гг. столь многие крупные американские корпорации, понимавшие толк в стратегии, были побиты небогатыми компаниями-выскочками, в основном японскими? "Какая теория может объяснить, каким образом компании Canon удалось отхватить столь большой кусок от доли рынка, находившейся под контролем компании Xerox? Как смогла Honda превзойти автомобилестроителей Детройта? И что сказать о схватке между Sony и RCA?" Дело не в том, что у компаний, успешно бросивших вызов лидерам, были те или иные незначительные преимущества в эффективности производства или издержках на рабочую силу. Нет, утверждали Хамел и Прахалад, здесь кроется нечто большее.

Подлинное различие, по их словам, состояло в том, что "бросившие вызов компании преуспели в создании совершенно новых преимуществ над конкурентами и в радикальном изменении некоторых действий".

Менеджеры этих претендующих на лидерство компаний видели дальше, Я чем традиционные администраторы бизнеса. Они силой воображения создавали еще не существующие продукты, услуги и даже целые отрасли, а затем претворяли их в жизнь. Эти новые управляющие занимались не только созиданием образцов лидирующих компаний и анализом конкуренции, чтобы быть не хуже, а даже чуть лучше самых выдающихся, - они создавали новое рыночное пространство, в котором могли бы господствовать в конкурентной борьбе, ибо это рыночное пространство было изобретено ими самими. Вот очевидные уроки стратегии, которым, по мнению наших гуру, надо учиться у компаний-выскочек.

**Битва за интеллектуальное лидерство**

Борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство, говорят Хамел и Прахалад. Хитрость, объясняют они, состоит в том, чтобы предвидеть будущее и, основываясь на этом предвидении, дать ответы на три следующих вопроса:

* Какие новые потребительские блага нам придется предоставлять через 5, 10 или 15 лет?
* Какие новые компетенции или возможности, т.е. комплексы навыков и технологий, понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага?
* Каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет?

Как полагают Хамел и Прахалад, хорошим примером компании, обладающей даром предвидения, является Motorola: "Motorola мечтает о мире, в котором телефонные номера будут присваивать людям, а не местам; в котором маленькие, умещающиеся на ладони устройства позволят людям поддерживать связь друг с другом, где бы они ни находились; в котором новые средства коммуникаций смогут передавать зрительные образы и данные так же просто, как и голоса".

И эта компания так использует свой дар предвидения для получения ответов на указанные выше критически важные вопросы: "Motorola знает, что ей надо совершенствовать свои технологии сжатия цифровых данных, производство плоских дисплеев и источников питания. Motorola также понимает, что для привлечения существенной доли растущего числа потребителей ей нужно значительно повысить известность своей торговой марки во всем мире".

Могут ли другие компании развить такой дар предвидения, как это сделала Motorola? Здесь, отмечают наши гуру, есть два существенно важных момента. Во-первых, менеджеры должны знать уникальные ключевые компетенции своих компаний и развивать их. Во-вторых, они должны сосредоточить внимание на базовых функциональных свойствах товаров, которые их компании выпускают в настоящее время, и услуг, которые они оказывают, а не просто на товарах и услугах как таковых.

**Сосредоточенность на ключевых компетенциях**

Вместо того чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, утверждают Хамел и Прахалад, управляющие должны начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенции, т.е. навыков, умений и технологий, позволяющих компании предоставлять блага потребителям. Наши гуру замечают, что "компаниям часто мешает вообразить будущее и открыть новое пространство для конкуренции вовсе не туман на горизонте, а склонность управляющих смотреть вперед сквозь узкую диафрагму существующих и обслуживаемых ими рынков". Это, по мнению Хамела и Прахалада, лежит в основе существенных различий в восприятии разными людьми своих компаний.

* Рассматривают ли управляющие Motorola свою компанию только как производителя сотовых телефонов, портативных радиоприемников и пейджеров или как компанию, обладающую уникальными возможностями, такими как сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технологии изготовления источников питания?
* Воспринимают ли управляющие Canon свою компанию лишь как производителя видеокамер, копировальных машин и принтеров или как компанию, обладающую уникальными возможностями в таких областях, как точная оптика, высокоточная механика, электроника и производство химических продуктов тонкого органического синтеза?
* Рассматривают ли управляющие Honda свою компанию только как производителя мотоциклов или как компанию, обладающую уникальными возможностями в конструировании и производстве двигателей и электропоездов?

Точка зрения, выраженная в первой части каждого из этих вопросов, ограниченна и ведет к тому, что будущие продукты и услуги представляют очень похожими на те, которые производили и поставляли в прошлом. Например, мнение "Honda лишь производит мотоциклы", приводит к выводу, что этой компании следует сосредоточиться на выпуске большего количества более совершенных мотоциклов.

Вторая точка зрения раскрепощает и наводит на мысль о широкой номенклатуре будущих продуктов и услуг. Например, понимание того, что Honda является мировым лидером в конструировании и производстве двигателей и электропоездов, побуждает компанию разрабатывать, производить и продавать в дополнение к мотоциклам автомобили, газонокосилки, минитракторы, двигатели для морских судов и генераторы.

"Если человек видит в компании набор умений и технологий, - пишут Хамел и Прахалад, - то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей". (См. другие примеры основных компетенции в таблице 1.)

**Таблица 1. Ключевые компетенции**

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Компетенция |
| Sony | Миниатюризация |
| Federal Express | Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка |
| Wal-Mart | Управление снабжением |
| Honda | Производство двигателей и электропоездов |
| Hewlett-Packard | Измерение, компьютерная обработка данных и коммуникации |
| ЗМ | Производство клеящих материалов, субстратов и новых материалов |
| EDS | Интеграция систем |
| Motorola | Беспроволочная связь, сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технология изготовления источников питания, а также быстрые циклы производства |
| Merck | Разработка лекарственных препаратов |
| Nike | Снабжение, качественный дизайн, разработка продуктов, поддержка спортсменов, дистрибьюторские сети |
| Marriott | Управление ресторанами и зданиями |

Источник: Hame/ G., Prahalad C.K. Competing for the Future: breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994, p. 197-220.

**Базовая функциональность**

Во-вторых, для того чтобы видеть будущее, Хамел и Прахалад предлагают управляющим не думать о существующих продуктах и услугах, а непременно начать размышлять о функциональности этих продуктов и услуг. Вместо того чтобы ставить вопрос "Что такое наш продукт или наша услуга?", менеджерам следует спрашивать "Какие ценности или выгоды доставляют потребителям существующие продукты и услуги?" Поставив этот вопрос, управляющие обнаружат много новых возможностей для своих предприятий. Например, если производители классных досок спросят себя: "В чем заключается функциональность классной доски?", то, возможно, ответят так: "В передаче информации небольшой группе людей в режиме реального времени". Такой ответ, быть может, подтолкнет их к пониманию того, что классные доски не заложишь в копировальную машину, а эта мысль, в свою очередь, может побудить их к пересмотру существующей концепции классной доски и созданию электронной классной доски с встроенными в нее сканером и копировальным устройством.

Мысля в категориях функциональности своих продуктов, а не в категориях самих продуктов, производители классных досок могли бы создать электронные белые доски, вместо того чтобы позволить японской компании Oki первой разработать эту идею и радикально трансформировать отрасль.

**Посоветуйтесь с революционерами**

Такое создающее прорывы мышление - занятие не из легких, говорят Хамел и Прахалад. Поскольку у большинства менеджеров развилась своеобразная близорукость в отношении руководимых ими компаний, производимых ими продуктов, услуг и рынков сбыта, исцеление или профилактика этой близорукости потребует:

* поистине детской наивности в отношении того, что возможно и что нужно;
* глубокой и безграничной любознательности;
* готовности размышлять о проблемах, в которых эти люди не являются специалистами;
* эклектизма;
* духа противоречия;
* готовности следовать за потребителями;
* наличия подлинного сочувствия человеческим потребностям.

Эта задача - не из тех, решить которые способны большинство скованных традициями старших управляющих. В действительности, утверждает Хамел, высшие руководители имеют "самый однообразный опыт, максимальные инвестиции в прошлое и величайшие"

# Стратегия без самообмана

**2014 Роджер Мартин**

Все руководители знают, что без стратегии не обойтись. Но почти всех она страшит, потому что заставляет думать о будущем, то есть о смутных и неконтролируемых вещах. И из них надо сделать выбор, о последствиях которого они могут только догадываться. Но главное, остановившись на одной конкретной стратегии, ты отсекаешь прочие возможности и варианты. Поэтому есть основания опасаться, что ошибка в выборе может стоить карьеры.

В подобной ситуации естественно стремление избежать рокового выбора, а взамен взяться за привычную задачу — планирование. Несколько недель, а то и месяцев почти всегда уходит на подготовку комплексного плана: в какие активы и ради каких целей (увеличение доли рынка, захват места на новых рынках) инвестировать и сколько. К плану обычно прилагают подробные расчеты будущих издержек и доходов. После завершения подготовки этих документов всем становится легче.

Но это чудовищно бессмысленный способ разработки стратегии. Он, быть может, замечательно помогает справиться со страхом неизвестности, но тревожность и опасения  — неотъемлемая часть стратегического мышления. На самом деле, если ваша стратегия полностью вас устраивает, скорее всего, она несовершенна, а вы попали в плен ошибок, о которых я и пишу в этой статье. Беспокойство и страх — спутники любой стоящей стратегии, ведь вы делаете крупные ставки и принимаете трудные решения. Задача не в том, чтобы устранить риск, а в том, чтобы повысить вероятность успеха.

Хорошая стратегия не может быть продуктом долгих исследований и моделирования, которые привели к однозначным выводам. Она появляется в результате простого, но вовсе не четкого процесса: вы продумываете, что потребуется для достижения цели, и решаете, стоит ли браться. Если руководители примут такой подход, тогда у них есть хотя бы шанс, что стратегия встанет туда, где ей следует быть: вне зоны комфорта.

**Ловушка 1: стратегическое планирование**

Практически всегда за словом «стратегия» следует слово «план». Называть процесс «стратегическим планированием», а его результат — «стратегическим планом» стало уже клише. Это легкое смещение от стратегии к планированию происходит потому, что последнее — посильное, спокойное и привычное занятие.

Все стратегические планы очень друг на друга похожи. Как правило, в них три основные части. Первая — общее видение или описание миссии, перспективные ожидания и цели. Во второй перечисляют масштабные действия, которые организации предстоит осуществить ради достижения цели — например, выпуск продукта, расширение географии, строительство объектов. Обычно это очень упорядоченная и самая длинная часть плана.

В принципе, список проектов ограничен только деньгами. Третий элемент плана — перевод описаний проектов в денежное выражение и его увязка с годовыми бюджетами. Документ тем самым становится эскизом бюджета, а для того, чтобы он имел право называться «стратегическим», расписывает финансовые показатели на пять лет вперед. Но руководство чаще всего придерживается плана только первый год; со второго по пятый это уже не столько «стратегический», сколько «импрессионистический» документ. Возможно, все эти действия способствуют более вдумчивому и тщательному бюджетированию. Но это никакая не стратегия. В плане обычно нигде не говорится, чего организация не станет делать и почему. План не подвергает сомнению предпосылки.

И главный его аргумент — финансовая достижимость. В план входят лишь те проекты, которые компании по средствам. Планирование путают со стратегией очень многие. В эту ловушку попадают даже члены советов директоров, призванные следить за тем, чтобы менеджеры придерживались избранной стратегии. Потому что они и сами менеджеры или были таковыми, а менеджерам спокойнее контролировать планирование, а не стимулировать стратегические решения. Более того, Уолл-стрит больше интересуется краткосрочными целями, перечисленными в плане, а не долгосрочными, на которые ориентируется стратегия. Аналитики изучают планы, оценивая, будет ли квартальная прибыль достаточной или нет.

**Ловушка 2: планы «от кошелька»**

Если вы взяли курс на планирование, вы неизбежно начинаете мыслить издержками. Их как раз планировать несложно, потому что в общем и целом они под контролем компании. По отношению к подавляющему большинству издержек компания выступает в роли клиента. Она решает, сколько нанять сотрудников, сколько снять офисных площадей, сколько закупить станков, сколько оплатить рекламного времени на радио или телевидении и прочее.

В некоторых случаях компания может, как любой клиент, перестать покупать тот или иной товар или услугу, и, значит, она контролирует даже расходы на выходные пособия или закрытие организации. Конечно, бывают исключения. Государственный регулятор может вдруг потребовать пересчитать налог с оплаты труда и купить оборудование, чтобы соответствовать экологическим требованиям. Но вошедшие в поговорку исключения только подтверждают правило: расходы, которых требуют сторонние организации, составляют лишь небольшую часть в общих издержках и по сути производны от издержек, контролируемых компанией. (К примеру, налог на зарплату — это издержки, которые компания берет на себя только тогда, когда решает нанять служащего.) С издержками удобно, их можно планировать относительно точно.

Дело это важное и полезное. Многие компании пострадали или разорились из-за того, что расходы вышли из-под контроля. Беда в том, что ориентированные на планирование менеджеры норовят применять те же приемы и к доходам, рассматривая планирование поступлений как нечто практически идентичное планированию затрат и как равноправный компонент плана и бюджета в целом. В результате начинается кропотливая работа над планом доходов для каждого отдельного продавца, продукта, канала и региона. Но если запланированных поступлений нет, менеджеры озадачены и даже обижены: «А что еще можно было сделать? — недоумевают они. — Мы потратили на планирование уйму времени». Планирование доходов не дает тех же результатов, что планирование затрат по одной простой причине. Издержки у компании всегда под контролем, а за доходы отвечают покупатели.

Если не считать монополий, которых немного, покупатели сами решают, кому отдать деньги: этой ли компании, или другой, или никому. Бизнес тешит себя иллюзией, что контролирует поступления, но на самом деле их нельзя ни спрогнозировать, ни обеспечить. Поэтому планирование расходов — дело ненадежное. Конечно, если есть долгосрочные контракты с клиентами, планировать краткосрочные поступления проще. Скажем, у провайдера деловой информации Thomson Reuters главный источник доходов — верные многолетние подписчики.

Единственная переменная величина в ее плане поступлений — разница между новыми подписками и отказами от продления прежних. Если у компании есть большой портфель невыполненных заказов, как у Boeing, она тоже может более точно прогнозировать поступления, хотя, как показывают злоключения Boeing Dreamliner, «твердые заказы» еще не гарантируют будущих доходов. В долгосрочной перспективе объем будущих поступлений определяют клиенты и только они. В итоге выходит, что предсказуемость поступлений несопоставима с предсказуемостью издержек. Планирование не волшебная палочка, по мановению которой потекут деньги, а усилия по созданию плана доходов зачастую отвлекают от гораздо более сложной для стратега работы: поиска способов привлечь и удержать покупателей.

**Ловушка 3: подходы к стратегии с оглядкой на себя**

Это, пожалуй, самая коварная ловушка, поскольку в нее попадаются даже те менеджеры, которые, успешно избежав ловушек планирования и издержек, действительно могли бы создать настоящую стратегию. Дело в том, что большинство руководителей при ее формировании выбирают одну из нескольких известных методик. К сожалению, две наиболее популярные методологии толкают к выстраиванию стратегии исключительно вокруг того, что компания может контролировать.

В 1978 году Генри Минцберг опубликовал в Management Science статью, получившую большой резонанс. Там была сформулирована идея «стихийной стратегии», которую автор впоследствии популярно изложил для широкой деловой аудитории в своем бестселлере 1994 года «The Rise and Fall of Strategic Planning» («Восход и закат стратегического планирования»). Минцберг выдвинул простую, но действительно сильную идею. Есть, писал он, стратегия осознанная, заранее обдуманная, а есть — стихийная, которая не исходит из обдуманных намерений. По сути это просто реакция компании на разные непредвиденные события. Минцберг исходил из того, что менеджеры переоценивают свою способность прогнозировать и планировать.

Проводя черту между осознанной и стихийной стратегиями, он хотел заставить управленцев внимательно следить за изменениями в своей среде и вносить коррективы в осознанную стратегию. Кроме того, он предупреждал о том, что в переменчивой конкурентной среде опасно выбирать стратегию раз и навсегда. Это исключительно разумный совет, следовать которому должен каждый руководитель. Однако большинство этого не делают, предпочитая другую идею: стратегия рождается по мере развертывания событий, ведь будущее настолько непредсказуемо, что не имеет смысла принимать стратегические решения, покуда оно в достаточной мере не прояснится. Обратите внимание, до чего утешительна такая интерпретация: нет больше необходимости озадачиваться сложными решениями относительно непознаваемых и неконтролируемых вещей. Если приглядеться к этой идее чуть пристальней, становятся очевидны ее опасные изъяны.

Если будущее слишком непредсказуемо и переменчиво, чтобы делать стратегический выбор, то как может менеджер заметить, что непредсказуемость и изменчивость существенно уменьшились? И как поймет, что вот с этого момента все прояснилось, наступила относительная стабильность и, значит, уже можно делать свой выбор? Исходное допущение, конечно же, несостоятельно: не наступит такое время, когда кто бы то ни было сможет гарантировать предсказуемость будущего.

В результате идея стихийной стратегии стала удобным поводом, помогая избегать трудных собственных решений, а взамен подхватывать чужие, которые вроде бы себя оправдали, и при этом не чувствовать себя трусом и эпигоном. Но, если просто брать пример с конкурентов, откуда возьмется уникальное или ценное преимущество? Ничего подобного Минцберг в виду не имел, но очень часто применение его подхода позволяет менеджерам оставаться в зоне комфорта. Спустя шесть лет после первой статьи Минц-берга о стихийной стратегии Биргер Вернерфельт написал статью «A Resource-Based View of the Firm», где выдвигалась еще одна идея — тоже воспринятая с энтузиазмом. Его подход (акцент на ресурсы) завоевал у менеджеров особую популярность в 1990-м, когда К.К. Прахалад и Гэри Хэмел напечатали пожалуй, самую известную статью HBR: «The Core Competence of the Corporation».

Идея состоит в том, что конкурентное преимущество фирмы определяется, прежде всего, наличием ценных, редких, невоспроизводимых и незаменимых внутренних ресурсов. Мысль чрезвычайно понравилась руководителям, поскольку из нее можно было сделать вывод о том, что стратегия — это выявление и создание «ключевых компетенций», или «стратегических сил и средств». Это, заметьте, опять из удобной сферы познаваемого и контролируемого.

Любая компания может обзавестись грамотными сейлзами, или собственными программистами, или сбытовой сетью и объявить это своей ключевой компетенцией. В такие ресурсы и навыки руководители могут инвестировать со спокойной душой — ведь это все под их контролем. В известных пределах они тем самым гарантируют себе успех. Тут, конечно, есть проблемка: сами по себе эти активы покупателя не соблазнят. Другое дело, если благодаря им создается нечто особо для него ценное. Но и покупатели, и внешняя среда трудно поддаются контролю, и потому многие руководители предпочитают заниматься активами, которые можно создавать и наращивать наверняка. А если от этого нет проку — вину всегда можно свалить на капризных покупателей или иррациональных конкурентов.

**Как не попасть в ловушки**

Компании, которые угодили в эти ловушки, узнать легко. В этих компаниях советы директоров просто обожают плановиков и подолгу вникают в их выкладки, прежде чем их утвердить. На совещаниях руководства и совета директоров разговоры не о том, как создать новый поток поступлений, а о том, как выжать больше прибыли из имеющихся.

Главные показатели связаны с финансами и ресурсами: метрики удовлетворенности покупателей и доли рынка (особенно изменения последней) рассматриваются как второстепенные. Как избежать этих ловушек? Поскольку проблема уходит корнями в естественное для людей неприятие дискомфорта и страха, единственное средство — примириться с некоторой дозой тревоги. Для этого надо убедиться в том, что процесс принятия стратегических решений подчиняется трем основным правилам. Следовать им непросто (зона комфорта манит всегда), и стратегия, которая получится в результате, не обязательно приведет к успеху. Но она хотя бы будет живой, а не мертворожденной.

**Правило 1. Не усложняйте изложение стратегии.** Энергия понадобится вам для того, чтобы понять, как вы будете влиять на тех, кто принимает решения о ваших доходах, — то есть на покупателей. Они потратят свои деньги на вас, если ваше предложение будет лучше, чем у конкурентов. Успех зависит от двух ваших решений: о том, где играть (на каких именно покупателей нацеливаться) и как выигрывать в конкурентной борьбе (какое предложение привлечет их к вам). Клиенты вне вашего сегмента или географии распространения вряд ли знают о вашем предложении. Ну, а если он «ваш» клиент, от решения о том, как его завоевать, будет зависеть, убедит ли его ценностное предложение. Если стратегию задают всего два решения, отпадает необходимость в объемных и скучных плановых документах. Почему бы не обобщить стратегические решения компании на одной странице — простыми словами и мыслями. Когда главные решения сводятся к выбору, где играть и как выиграть, дискуссия не уходит в сторону и выше вероятность, что менеджеры не ударятся в планирование, чтобы было спокойнее, а будут честно заниматься стратегическими задачами, которые стоят перед фирмой.

**Правило 2. Признайте, что стратегия и идеал — не одно и то же.** Как уже говорилось, менеджеры подсознательно исходят из того, что стратегия должна по точности и прогнозирующей способности сравняться с планированием затрат, — иными словами, она должна быть почти идеальной. Но поскольку стратегия относится не столько к затратам, сколько к доходам, требовать от нее совершенства не имеет смысла. При благоприятном раскладе она уменьшит риски тех ставок, которые делает компания. Менеджерам надо принять этот факт, чтобы не бояться думать статегически. Советам директоров и органам регулирования и надзора надо проводить идею о том, что стратегия всегда подразумевает риск, а не отмахиваться от нее. Всякий раз, как совет спрашивает менеджеров, уверены ли они в своей стратегии, а органы регулирования заставляют их гарантировать основательность процесса принятия стратегических решений, они на самом деле мешают реальной работе по созданию стратегии. Как бы ни хотелось советам директоров и регуляторам, чтобы мир был познаваемым и контролируемым, он не таков. И, пока они это не усвоят, у них вместо стратегии будет планирование — и потом масса оправданий тому, что поступлений не видать.

**Правило 3. Рассуждайте четко.** Единственный надежный способ повысить число попаданий ваших стратегических решений — проверить логику аргументации. На каких представлениях о покупателях, об эволюции отрасли, о конкурентах, о собственных навыках основаны ваши решения? Очень важно записать ответы на эти вопросы, поскольку ум человеческий так устроен, что норовит переписать историю и в конце никто не будет вспоминать, как и почему делались стратегические ставки, а скажет, что все шло по плану. Если ход рассуждений записан, его можно сравнить с тем, как события разворачиваются на самом деле. А увидев, что стратегия не дает желаемого результата, понять, почему это так, и внести необходимые коррективы — прямо по Генри Минцбергу. Кроме того, объективно наблюдая, что дает эффект, а что — нет, управленцы научатся принимать более качественные стратегические решения.

По мере усвоения этих правил они постепенно станут меньше бояться стратегических решений. И это хорошо — но лишь постольку-поскольку. Если компанию полностью устраивают собственные решения, она рискует пропустить важные изменения в своей среде.

Для стратега планирование, управление издержками и сфокусированность на ресурсах и активах — опасные ловушки. Тем не менее ни одна компания не должна отказываться от всего этого. Если стратегия обеспечивает приток средств от клиентов, то планирование, контроль затрат и внутренние ресурсы компании определяют, во что ей эти поступления обходятся. Но, поскольку человек есть человек, планирование и другие привычные занятия всегда будут не столько служить стратегии, сколько подчинять ее себе — если только вам не удастся, совершив сознательное усилие, это предотвратить. Если вас устраивает стратегия вашей компании, то, скорее всего, вы этого усилия не совершаете.

**Об авторе. Роджер Мартин (Roger Martin)**— профессор и бывший декан Ротманской школы управления, один из авторов книг «Getting Beyond Better» и «Playing to Win».

# Осваиваем систему управления

Роберт КапланДэвид Нортон

**Успешное воплощение стратегии зависит от двух факторов: «совпадения» стратегии и повседневной деятельности компании, а также от умения применить нужные инструменты на каждом этапе реализации стратегии.**

Вскоре после успешного IPO компания Conner Corporation (название изменено) начала терять почву под ногами. Руководство, как и прежде, раз в месяц проводило однодневные совещания по вопросам управления, но они изменились.

Раньше с утра обсуждали производственные вопросы, а во второй половине дня — стратегические. Но поскольку компании важно было выполнить хотя бы квартальный план, то операционные вопросы начали вытеснять стратегические из повестки дня. Каждый раз, когда анализировали полученные за месяц финансовые результаты, доходы оказывались ниже, а затраты выше запланированных. Менеджеры часами обсуждали, как сократить этот разрыв — за счет ценообразования, снижения мощностей, сокращения штата и других административно-хозяйственных расходов или проведения маркетинговых акций и т.д. Один из руководителей заметил: «Сейчас не до стратегии. Если провалим квартальные показатели, то обанкротимся. Приходится жить сегодняшним днем».

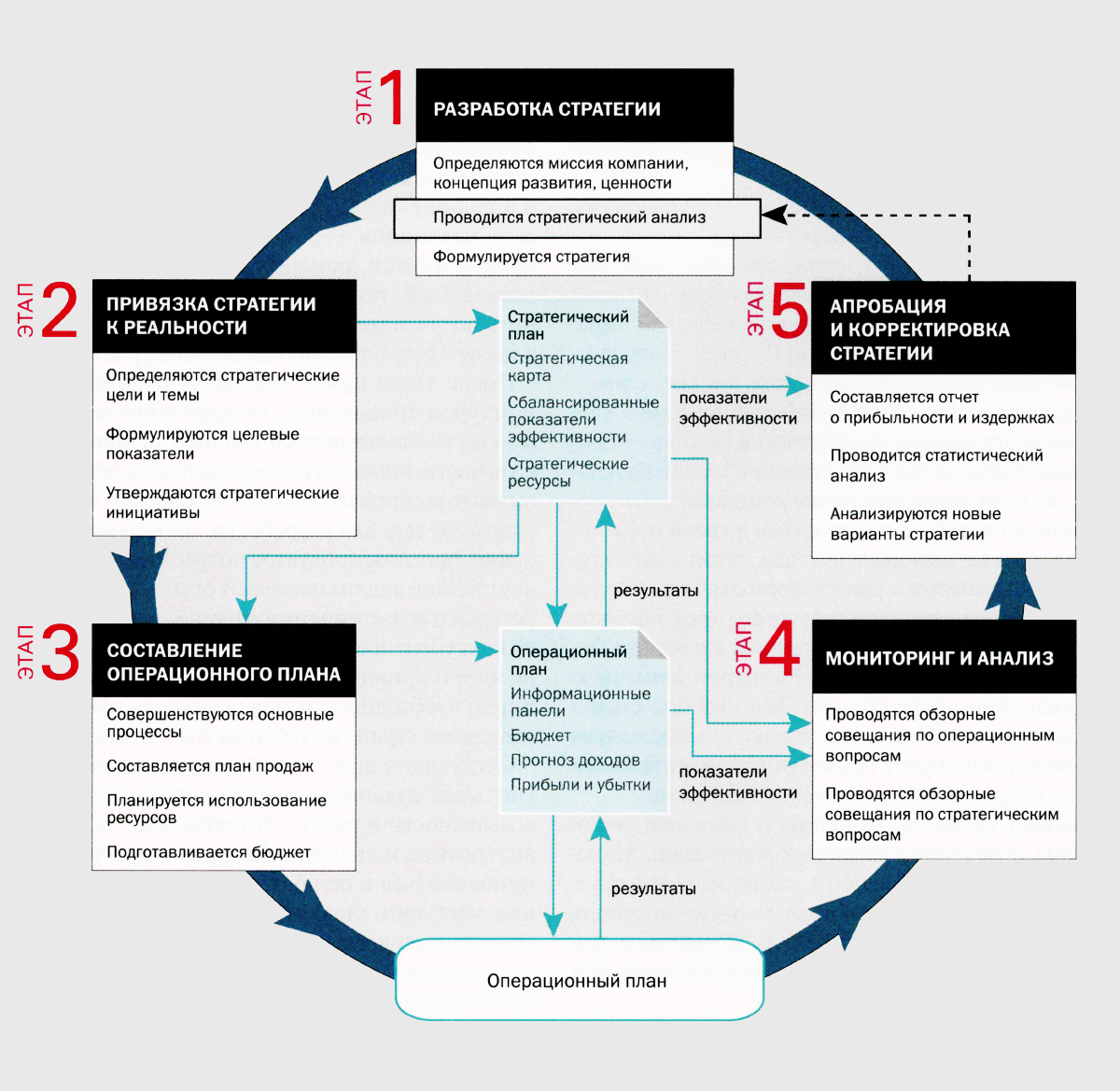
Подобно Conner, многие организации, в том числе государственные, на деле узнают, что такое закон Грешема («Худшие деньги вытесняют из обращения лучшие») применительно к совещаниям на высшем уровне: обсуждение нынешней плохой ситуации неизбежно вытесняет разработку хорошей стратегии. Попав в эту ловушку, компании превращаются в этаких хромоножек: со скрипом выполняют квартальные планы, но не успевают думать о том, как изменить стратегию, чтобы найти новые источники роста или как разорвать порочный круг краткосрочных финансовых потерь. Аналитики, инвесторы и члены совета директоров начинают сомневаться в профессионализме руководства.

Мы же считаем, что слабые экономические результаты компании объясняются недостатками ее системы управления, а не безграмотностью или леностью менеджеров. Под системой управления мы понимаем методы, которыми компания пользуется, чтобы разрабатывать стратегию, на ее основе выстраивать операционную деятельность, следить за их эффективностью и вовремя их корректировать. Но мало кто умеет день за днем реализовывать стратегию: согласно исследованиям последних 25 лет от 60 до 80% компаний недотягивают до заданных показателей.

Предотвратить невыполнение плана можно, если создать замкнутую систему управления (см. врезку «Замкнутая система управления увязывает стратегию и операционную деятельность»). Петлеобразная система состоит из пяти элементов-этапов: разработка стратегии с помощью разного рода инструментов, процедур, при которой учитывается миссия компании, курс ее развития и ее ценности; анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и рисков (так называемый SWOT-анализ); управление, ориентированное на создание акционерной стоимости; позиционирование; определение основной деятельности для разработки стратегии. Когда стратегия сформулирована, определяются конкретные цели и инициативы; при этом используются другие инструменты (карты стратегии, сбалансированная система показателей эффективности) и запускаются другие процессы. Начиная реализовывать стратегию, компания привязывает ее к операционной деятельности с помощью третьего набора инструментов и процессов (управление качеством и бизнес-процессами, реинжиниринг, схемы бизнес-процессов, скользящее прогнозирование, функционально-стоимостной анализ затрат, распределение затрат на основе видов деятельности, динамическое бюджетирование). По ходу реализации стратегии менеджеры постоянно анализируют данные — операционные и внешние, касающиеся конкурентов и бизнес-среды.

**ЗАМКНУТАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УВЯЗЫВАЕТ СТРАТЕГИЮ И ОПЕРАЦИОННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Не слишком впечатляющие результаты работы большинства компаний объясняются несогласованностью их стратегии и операционной деятельности. Как прочно связать их между собой, показывает представленная ниже диаграмма. Прежде всего компания формулирует стратегию, в стратегическом плане устанавливает ее цели и намечает конкретные стратегические инициативы. Затем, руководствуясь стратегическим планом, компания составляет операционный план и определяет, какие ресурсы необходимы для его выполнения. По мере реализации намеченного менеджеры постоянно отслеживают и анализируют производственные результаты, а также данные о работе конкурентов и состоянии бизнес-среды — благодаря этому они видят объективную картину происходящего и понимают, насколько удачна принятая ими стратегия. Периодически они корректируют стратегию, обновляя то, что устарело или оказалось ошибочным. С этого начнется новый цикл стратегического планирования и реализации стратегии.



И наконец, они периодически оценивают и корректируют стратегию, обновляя ее и отказываясь от всего устаревшего или ошибочного; с этого начинается следующая петля системы управления.

Такая система требует бережного обращения. Часто сбой происходит в самом начале, когда компания, утвердив общую стратегию, не может спустить ее на землю — определить конкретные цели и задачи, понятные менеджерам среднего и низшего звена. Но успех не гарантирован, даже если это удается сделать. Руководители порой не учитывают, что инструменты, благодаря которым не прекращается повседневное совершен­ствование, не соответствуют этим формализованным задачам. Или, как в Conner, на одном совещании пытаются обсуждать и производственные, и стратегические вопросы, из-за чего обрывается петля — она рвется на месте анализа и корректировки стратегии.

Ниже, описывая структуру и функционирование системы стратегического планирования, исполнения запланированного, постоянного анализа и устранения ошибок, мы будем отталкиваться от собственных исследований и опыта консультирования организаций. Мы расскажем, какими инструментами менеджеры могут пользоваться на разных этапах (см. врезку «Инструментарий системы управления»). Мы покажем, как интегрировать их в систему, которая связывает воедино стратегическое и операционное управление.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Разработка стратегии**  
  
*Конкурентные стратегии*  
  
Майкл Портер. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.  
   
Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.  
   
Майкл Портер.  
Конкуренция: сборник. СПб., М., Киев: Вильямс, 2001.  
   
Крис Зук, Джеймс Аллен. Стратегия роста компании в эпоху нестабильности. СПб.: Вильямс, 2007.  
   
*Ресурсоориентированные стратегии*  
   
Barney J. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Third edition Prentice-Hall, 2006.  
   
Barney J., Clark D. N. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press, 2007.  
   
Collis D.J., Montgomery C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, July — August 1995.  
   
Гэри Хэмел, С. К. Прахалад. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002.  
   
*Стратегия «голубого океана»*  
   
У. Чан Ким, Рене Моборнь. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов.  
М.: Hippo, 2005.  
   
*Подрывные стратегии*  
   
Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор. Решение проблемы инновации в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост.  
М.: Альпина Бизнес Букс, 2004  
   
*Новые стратегии*  
   
Hamel G. Strategy Innovation and the Quest for Value. Sloan Management Review, Winter 1998.  
Mintzberg H. Crafting Strategy. Harvard Business Review, July — August 1987.  
   
*Привязка стратегии к реальности*  
   
Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2003.  
   
Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2007.  
   
Kaplan R.S., Norton D.P. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Press, 2008.  
   
**Составления операционного плана**  
  
*Совершенствование процессов*  
  
Уэйн Экерсон. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов.  
М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.  
   
Hammer M. Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives. HarperBusiness, 1996.  
   
Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег.  
Курс на шесть сигм. Как General Electric, Motorola и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство.  
М.: Лори, 2002.  
   
Джеймс Вумак, Дэниел Джонс, Дэниел Рус. Машина, которая изменила мир. Минск: Попурри, Харвест, 2007.  
   
*Составление бюджета и планирование ресурсов*  
  
Джереми Хоуп, Робин Фрейзер. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. М.: Вершина, 2005.  
   
Kaplan R.S., Anderson S.R. Time-Driven Activity-Based Costing. Harvard Business School Press, 2007.  
   
**Апробация и корректировка стратегии**  
   
Campbell D., Datar S. M., Kulp S. L., Narayanan V.G.  
Testing Strategy Formulation and Implementation Using Strategically Linked Performance Measures. HBS Working Paper, 2006.  
   
Davenport T., Harris J. Competing on Analytics; The New Science of Winning. Harvard Business School Press, 2007.  
   
Rucci A. Kirn J., S. P., Quinn R. T. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. Harvard Business Review, January — February 1998.

**Этап 1. Разработка стратегии**

Цикл управления начинается с утверждения стратегии. Обычно это происходит на ежегодных выездных двух-трехдневных совещаниях: руководство либо подправляет существующую стратегию (по нашему опыту, ее полезный «срок действия» от трех до пяти лет), либо представляет новую — ее обсуждают на двух таких совещаниях. Прежде всего руководители должны провести ревизию предположений, на которых основана стратегия, заново проанализировать положение компании и ее конкурентное окружение. Новую стратегию принимают после детального изучения ситуации. Обычно в совещаниях участвуют гендиректор, топ-менеджеры, руководители бизнес-подразделений и филиалов компании, ведущие специалисты. Повестка дня включает несколько вопросов.

**Каким бизнесом мы занимаемся и зачем?** Этот вопрос заставляет менеджеров сформулировать стратегию в самом общем виде. Но вначале они должны договориться о цели (*миссии*) компании, ее будущих результатах (*концепция развития*) и компасе, по которому можно будет направлять ее действия (*ценности*).

Миссия определяет, зачем существует компания, особенно — что она предлагает клиентам. Вот, например, как сформулировала свою миссию фармацевтическая корпорация Novartis: «Мы хотим создавать и продавать лекарства для профилактики и лечения заболеваний, для облегчения страданий людей и улучшения качества их жизни. Мы также хотим, чтобы доходы наших акционеров соответствовали ярким достижениям компании и чтобы мы могли по заслугам вознаграждать наших сотрудников, благодаря которым стали возможны наши успехи».

Концепция развития — это цели организации на несколько лет вперед, от трех до десяти. Она тоже укладывается в пару предложений. Свою цель страховая компания Cigna Property and Casualty, с которой мы работали в 1990-х годах, определила так: «Через пять лет войти в число специализированных компаний верх­него квартиля». В этой лаконичной формули­ровке три важнейших положения:

* общая цель: войти в верхний квартиль по прибыльности (тогда Cigna была в хвосте четвертого);
* определение позиции на рынке: специализированная, а не широкопрофильная компания, как в тот момент;
* срок исполнения: пять лет (мгновение для неповоротливой отрасли страховых услуг).

Общая цель должна быть труднодостижимой. Тут многое зависит от гендиректора, ведь одна из самых важных задач лидера — сформулировать, как выразились Джим Коллинс и Джерри Поррас, «большую, дерзновенную цель», которая подвигнет всех сотрудников даже отлично работающей организации к еще большим достижениям. Классический пример — призыв Джека Уэлча, только что ставшего главой General Electric, ко всем подразделениям компании стать первыми или, на худой конец, вторыми в своей отрасли. Определяя захватывающую дух цель, стоит учитывать ожидания финансового рынка, поскольку на цене акций компании косвенно отражается его представление о будущем росте прибыли компании и эта оценка может не оправдаться, если фирма выберет пошаговую модернизацию своего бизнеса. Если же она ставит новую цель, а не подправляет старую, то менеджерам наверняка нужно будет провести предварительный анализ и подробно обсудить все на совещании.

И наконец, ценности компании определяют мировоззрение, поведение и характер организации. Декларируя их, компания сообщает, чего она ждет от сотрудников и что считает недопустимым: взяточничество, притеснение, конфликты интересов. Посмотрим, как сформулировал некоторые свои основные ценности интернет-провайдер Earthlink.

* «Мы уважаем права личности и верим, что люди, которых уважают и наделяют ответственностью, стараются оправдать доверие;
* мы экономны; мы бережем деньги компании как свои собственные;
* мы считаем, что с другими надо поступать так, как мы хотим, чтобы поступали с нами; что бы мы ни делали, мы стараемся быть дружелюбными, справедливыми и сострадательными;
* на первом месте у нас — интересы наших клиентов; мы признаем свои ошибки и исправляем их».

Формулируя миссию, концепцию развития и корпоративные ценности, менеджеры настраиваются на обсуждение остальных вопросов повестки дня и на разработку общего курса.

**Что принципиально для нашего бизнеса?** Затем менеджеры проводят *стратегический анализ* внешнего и внутреннего положения компании. Они изучают экономическую ситуацию в отрасли, руководствуясь, в частности, концепцией пяти конкурентных сил Майкла­ Портера (потребители, поставщики, потенциальные ­новички, продукты-заменители, конкуренты). Кроме того, они оценивают общую макроэкономическую ситуацию, процентные ставки, динамику валютных курсов, цены на сырье, нормативные требования и роль компании в обществе. Этот анализ учитывает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и юридические аспекты. Менеджеры могут углубить свои изыскания — рассмотреть конкурентоспособность компании, динамику ее финансовых и рыночных показателей, технологической эффективности, сравнить полученные результаты со средними по отрасли, а также с результатами главных конкурентов.

После этого нужно оценить потенциал, навыки и ресурсы организации, ее эффективность. Тут тоже можно воспользоваться теорией цепочки создания стоимости Майкла Портера, которая объясняет, как выявить ресурсы и навыки, необходимые для освоения рынка, то есть для разработки, производства, дистрибуции, продажи продуктов потребителям. Кроме того, внутренний анализ позволяет определить уникальные ресурсы и возможности компании, которые могут дать ей конкурентное преимущество. И наконец, если речь не идет о принципиально новой стратегии, то менеджерам необходимо проанализировать эффективность нынешней стратегии (об этом мы поговорим ниже).

Следующий шаг — обобщить результаты анализа, учитывая сильные и слабые стороны компании, ее возможности и риски. Это позволяет понять, какие внутренние и внешние факторы помогут компании приблизиться к ее «большой, дерзновенной цели» или, наоборот, отдалят от нее. Важно убедиться, что стратегия, во-первых, основывается на сильных сторонах организации и поэтому она может воспользоваться внешними возможностями. А во-вторых, что она позволяет компании «спрятать» свои слабые места и обойти угрозы, то есть противостоит внутренним и внешним факторам, которые мешают ее успешному осуществлению. Этот анализ покажет, для выполнения какой «работы» нужны новые продукты и услуги; нужно ли привлекать новых партнеров; какие новые сегменты рынка должна охватить компания и на какие потребительские сегменты ей нацеливаться. Именно на этих аспектах необходимо сосредоточиться во время следующего совещания по стратегии.

**Как нам стать первыми?** Затем менеджеры непосред­ственно формулируют стратегию и способ ее реализации. На этом этапе руководство выбирает курс, следуя которым компания сможет предлагать потребителям единственные в своем роде продукты или услуги, а значит, обретет устойчивое конкурентное преимущество и в конце концов получит лучшие финансовые результаты. Так или иначе стратегия предполагает ответы на несколько вопросов.

* На каких потребителей или на какие рынки мы ориентируемся?
* Чем наши продукты отличаются от существующих на рынке?
* Какие производственные процессы дают нам конкурентное преимущество?
* Какие специалисты нам нужны, чтобы благодаря этим производственным процессам добиться максимальных успехов?
* Каковы технологические инструменты реализации стратегии?
* Каковы организационные инструменты реализации стратегии?

Выстраивая стратегию, менеджеры могут воспользоваться разными теориями. Например, концепция конкурентных преимуществ Майкла Портера предлагает определять стратегию, делая выбор: производить менее затратные типовые продукты или более индивидуализированные, предназначенные для специфических рынков и потребительских сегментов. Теория «голубого океана», которую пропагандируют Чан Ким и Рене Моборнь, учит компании, как, создавая принципиально новые продукты, находить на рынке новые ниши. Ресурсоориентированные концепции (включая те, которые предлагают приверженцы теории «областей специализации») на первый план выводят ноу-хау и производственные процессы вроде создания инноваций или постоянного снижения издержек: благодаря им компания может обойти конкурентов, проникнуть на разнообразные рынки и охватить разные потребительские сегменты. Клейтон Кристенсен описал, как фирмы-новички разрушают сложившиеся рынки, предлагая менее качественный продукт по гораздо более низкой цене тем многочисленным потребителям, которые не интересуют лидеров рынка.

Мы не отдаем предпочтения ни одной из упомянутых концепций, хотя сами убедились в их полезности. Выбор пути все-таки зависит от конкретной ситуации и результатов анализа. Теория конкурентных преимуществ Портера и ресурсоориентированные концепции помогают компаниям занять более выгодное положение на рынках или расширить свои возможности, знания и навыки, а концепция «голубого океана» и подрывных инноваций — занять абсолютно новую нишу.

**Этап 2. Привязка стратегии к реальности**

Сформулировав стратегию, менеджеры должны перевести ее на язык конкретных задач и показателей и донести до сотрудников всех подразделений. Именно на этом этапе полезными могут оказаться наши стратегические карты и сбалансированная система показателей эффективности.

Мы разработали специальный инструмент — стратегические карты. Они предназначены для наглядного описания стратегии и преобразования ее в цепочку причинно-следственных связей. Эта цепочка, вернее сеть, начинается с долгосрочных финансовых целей компании; от нее отходят две другие цели — они касаются постоянных покупателей и продуктов. К ним уже «пристраиваются» цели, связанные с производственными процессами и, наконец, с людьми, технологиями, организационным климатом и культурой, то есть со всем тем, что необходимо для грамотной реализации стратегии. Обычно крупная корпорация создает общую стратегическую карту, а затем дополняет ее картами основных подразделений.

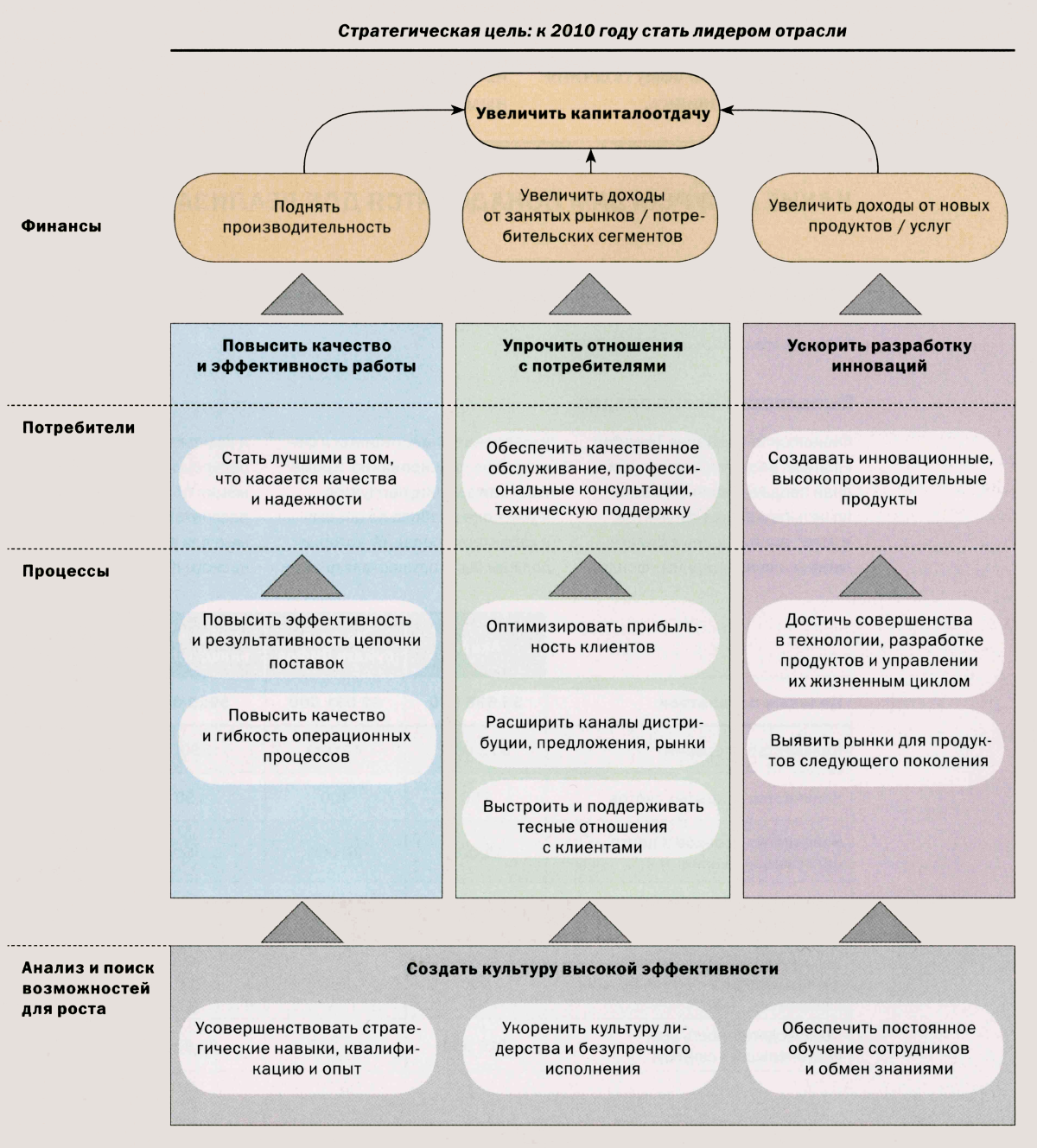
Хотя такая карта представляет стратегию на одной странице, руководителям не всегда удается сразу разобраться в многочисленных отмеченных на карте целях (их обычно от 15 до 25), а также в соответствующих им показателях. Одни цели подразумевают быстрое снижение издержек и повышение качества, другие отражают долгосрочные задачи — разработка инновационных продуктов, выстраивание отношений с поставщиками, клиентами и т.д. Уравновесить все это многообразие непросто.

Компании упростят структуру стратегических карт, если разделят их на три-пять стратегических тем. Стратегическая тема — вертикальный cрез карты — состоит из конкретных взаимосвязанных стратегических задач (см. врезку «Стратегические темы»).

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕМЫ**

Эта общая стратегическая карта показывает, как корпоративную стратегию можно разделить на три темы с собственными причинно-следственными связями.

В реальной жизни карты сложнее, но и они сильно упрощают понимание и осуществление стратегии. У стратегических тем общая структура, и руководители подразделений могут воспользоваться ею, составляя собственные карты с учетом особенностей структуры и системы управления их компании.



У этого метода несколько плюсов. Он позволяет подразделениям приспособить каждую тему к своим условиям и приоритетам, то есть составить карты с учетом именно их ситуации, но так, чтобы их цели вписывались в общую стратегию корпорации. Кроме того, с помощью стратегических тем руководителям проще управлять сразу кратко-, средне- и долгосрочными процессами создания стоимости, определять основные элементы стратегии и следить за каждым по отдельности, не нарушая при этом целостности стратегии.

Составив стратегическую карту, менеджеры определяют для каждой цели сбалансированную систему показателей эффективности — еще один разработанный нами инструмент. Компания идет ощупью, если у нее нет четких параметров, по которым можно было бы измерить, насколько она приблизилась к цели. Система сбалансированных показателей позволяет принимать взвешенные решения по стратегическим вопросам и количественно оценивать их выполнение.

После этого определяют ресурсы, необходимые для реализации стратегических инициатив. Каждая стратегическая инициатива — это самодостаточный проект (скажем, разработка программ для постоянных клиентов или обучение сотрудников системе управления качеством «шесть сигм»), который проводят, чтобы в обозримые сроки закрыть образовавшуюся брешь.

Поначалу, когда мы только разработали концепции стратегической карты и системы сбалансированных показателей, мы считали, что для каждой цели лучше выбирать отдельную стратегическую инициативу. Но позже мы поняли, что так компании теряют выгоду от совокупного эффекта взаимосвязанных проектов. Чтобы достичь цели в потребительской или финансовой «епархии», все части организации — и функциональные отделы (управления персоналом, ИТ, маркетинга, дистрибуции), и основные подразделения — должны работать сообща. Но часто у проектов, требующих участия сотрудников разных подразделений, нет ни «хозяина», ни «дома» в организации. На них не выделяют нужные ресурсы, не понятно, кто кому подчиняется, а потому они чахнут, едва начавшись.

Эти проблемы минуют компании, которые разбивают стратегическую карту на темы, поскольку за каждую тему отвечает один человек. Так компании четко определяют, кто кому подчиняется даже в общекорпоративных проектах. Задача руководителя, ответственного за тему, — отобрать и реализовать все стратегические инициативы, благодаря которым организация сможет выполнить планы. Топ-менеджеры определяют ресурсы, необходимые для выполнения стратегических инициатив. Бюджет этих проектов формируется так же, как и научно-исследовательских: определяются затраты на работы ближайшего будущего и те, что принесут плоды в средне- или долгосрочной перспективе; эти затраты не относятся ни к производственным, ни к капитальным, выделяемым на операционную деятельность.

**Привязка стратегии к операционному плану**

Определив стратегические цели, систему показателей и инициативы, компания должна разработать план действий — понять, как именно она будет достигать стратегических целей. Сначала выбирают основные задачи для проектов, посвященных совершенствованию процессов, затем составляют детальные планы продаж, использования ресурсов и мощностей, а также операционный и капитальный бюджеты.

**Совершенствование процессов.** Стратегические инициативы, определенные на втором этапе, — это, как мы уже говорили, краткосрочные проекты, продолжающиеся год-полтора, они помогают решить задачи, перечисленные в стратегической карте. Но чтобы в полной мере реализовать стратегию, компаниям обычно нужно еще отладить текущие процессы (с точки зрения скорости, затрат, гибкости и оперативности). Важно уделить особое внимание управлению бизнес-процессами и общему управлению качеством, методам бережливого производства и «шести сигм», модернизации процессов, напрямую связанных с целями, которые сформулированы в стратегической карте и отражены в системе сбалансированных показателей. И тут главное — намеченное на ближайшее будущее совершенствование процессов увязать с долгосрочными стратегическими приоритетами.

Менеджерам необходимо «разобрать по винтикам» каждый стратегический процесс — определить самые важные для успеха факторы и показатели, на которые должны будут ориентироваться сотрудники. Сводки данных по ключевым показателям эффективности конкретного процесса, вывешенные на досках объявлений или на сайте компании, будут информировать людей о ходе работы. К примеру, в одной крупной аптечной сети есть особая система информационных панелей: директор каждой аптеки может получать любые данные по финансовым и операционным показателям — тем, которые, как свидетельствует статистический анализ, особенно зависят от работы именно его аптеки. На панели также выводятся ежемесячные квартильные рейтинги аналогичных аптек сети — они рассчитываются по шести ключевым параметрам.

**План продаж.** Кроме того, менеджеры должны определить, какие ресурсы потребуются для выполнения стратегического плана. Но прежде целевой показатель общих продаж нужно разбить на несколько пунктов: объем продаж, ассортимент, отдельные заказы, цикл производства, сделки (см. пример условной компании Towerton Financial во врезке «Выполнение плана продаж»). У организаций с отлаженной системой планирования ресурсов (ERP) есть сведения по ассортименту, клиентам и количеству сделок, и эти данные вполне годятся для расчетов. Поначалу можно запланировать более высокие объемы продаж, попросту увеличив показатели отчетного периода на некий желаемый процент. Полученные таким образом показатели дальше можно изменять, например, увеличивая минимальный размер заказа. И наконец, компании с широким набором данных могут оценить правдоподобность своих прогнозов по продажам по методу сценарного планирования, то есть проанализировать их, задав альтернативные экономические и конкурентные параметры.

**План использования ресурсов и мощностей.** Подготовив цифры по повышению продуктивности за счет модернизации процессов и показатели предполагаемых объемов продаж, компания должна оценить, какие ресурсы ей понадобятся на ближайший год для достижения стратегических целей. Наш излюбленный инструмент на этом этапе — метод распределения затрат по видам деятельности с учетом времени (time-driven activity-based costing, TDABC). Поначалу метод распределения затрат по видам деятельности (ABC) предназначался для определения себестоимости и прибыльности процессов, продукции, потребителей, каналов, регионов и бизнес-подразделений (об этом мы поговорим в главе «Этап 5»). Новый его вариант — ABC с учетом времени — позволяет прогнозировать ресурсы, необходимые для будущих продаж. TDABC — это система уравнений, которые основываются на данных за прошлой период; эти уравнения описывают, какие ресурсы, то есть люди, оборудование и производственные мощности нужны для различных сделок и при изменении спроса. Освоив метод TDABC, компания сможет легко обновлять эти уравнения при повышении производительности, уже «состоявшейся» или только ожидаемой в результате модернизации процессов (каких именно — определяется на первой ступени этого этапа). Затем менеджеры закладывают данные подробного плана продаж (составленного на второй ступени) в эти обновленные уравнения и видят, какие ресурсы нужны для его выполнения (см. врезки «Какие ресурсы вам понадобятся для реализации стратегии» и «План использования ресурсов»). Рассчитав ресурсы, компания выделяет нужное количество людей, оборудования и т.д., учитывая возможные колебания спроса.

**КАКИЕ РЕСУРСЫ ВАМ ПОНАДОБЯТСЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**

Для компаний очень важно, составляя операционные планы, руководствоваться стратегическими целями. Ниже показано, как некая условная компания подробно расписала план продаж, установив целевые показатели по всем видам деятельности, чтобы точно понять, сколько людей и какие вычислительные мощности ей понадобятся.

**Выполнение плана продаж**

Финансовая компания Towerton Financial разделила месячный план продаж (около $7,9 млн) по четырем видам продуктов и услуг: акции, ценные бумаги паевых инвестиционных фондов, управление инвестициями и финансовое планирование. Кроме того, каждый вид продуктов и услуг она разбила по объему и характеру операций, которые должны были осуществлять люди и компьютеры (самые дорогие ресурсы компании). Эта информация помогла менеджерам рассчитать ресурсы, необходимые для выполнения стратегического плана продаж.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Акции | Ценные бумаги ПИФов | Управление инвестициями | Финансовое планирование |
| **Целевые показатели** | **$3636000** | **$2031000** | **$919000** | **$1323000** |
| Количество операций | 275000 | 49000 | 5500 | 6300 |
| Количество открытых счетов | 750 | 400 | 130 | 100 |
| Количество звонков в центр обслуживания клиентов | 11000 | 20000 | 21500 | 84500 |
| Количество посетителей, открывших счет | 750 | 400 | 130 | 100 |
| Количество посетителей, осуществивших операции с уже открытыми счетами | 400 | 200 | 250 | 450 |

**ПЛАН ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ**

В приведенной ниже таблице показано, как компания Towerton Financial рассчитывала ресурсы, необходимые ей для следующего этапа реализации операционного плана. Цифры в столбце «Всего часов» показывают, сколько времени потребуется персоналу и ЭВМ, чтобы выполнить утвержденный план продаж. Towerton Financial получила эти цифры методом расчета по модели TDABC (такие ресурсы, как компьютеры и серверы, измерялись не в часах, а в количестве операций в секунду). Следующий столбец показывает количество часов (или операций в секунду), ежемесячно затрачиваемых единицей каждого типа ресурсов. Цифры в столбце «Необходимо единиц» получены простым делением общего спроса по каждому ресурсу на его ежемесячный расход. Проверив требуемые объемы ресурсов при различных допущениях, компания устанавливает объем ресурсов, необходимый для следующего периода. В целом компании стараются обеспечивать себе чуть больше ресурсов, чем нужно по прогнозу, составленному с помощью метода TDABC (см. столбец «Обеспечено единиц»); спрос на ресурсы колеблется в течение расчетного периода. Судя по столбцу «Использование мощностей», в ближайший период Towerton Financial намерена работать почти на полную мощность. Зная стоимость каждой единицы каждого ресурса, компания может на основе операционного плана быстро составить план общей прибыли и план прибылей и убытков по каждому виду продукции.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ресурс | Всего часов | Часов в месяц в пересчете на единицу | Необходимо единиц | Обеспечено единиц | Использование мощностей |
| **Брокеры** | 27070 | 130 | 208,2 | 215 | 97% |
| **Менеджеры по работе с клиентами** | 6540 | 130 | 50,3 | 51 | 99% |
| **Специалисты по финансовому планированию** | 7300 | 130 | 56,2 | 59 | 95% |
| **Руководители** | 4627 | 130 | 35,6 | 36 | 99% |
| **Операционисты** | 14654 | 140 | 104,7 | 110 | 95% |
| **Консультанты по ИТ** | 10321 | 140 | 73.7 | 75 | 98% |
| **Производительность ЭВМ (млн операций в секунду)** | 548194 | 7920 | 69,2 | 75 | 92% |

**Динамический операционный и капитальный бюджеты.** Как только менеджеры определятся с ресурсами на будущий период, им будет легко рассчитать соответствующие финансовые показатели. Towerton Financial (о ней говорится во врезке) знает, сколько в месяц ей будут стоить сотрудники — брокеры, бухгалтеры, специалисты по финансовому планированию и по обслуживанию клиентов, ИТ-консультанты, а также­ во что ей обойдется работа компьютерных серверов и их обслуживание. Чтобы составить бюджет по каждому типу ресурсов, достаточно умножить стоимость одной его единицы на общее их количество. Основную часть бюджета на ресурсы составляют затраты на персонал: они относятся к операционным расходам. Расходы на увеличение такого ресурса, как оборудование (например, серверов), должны быть отражены в смете капитальных расходов. Таким образом, операционный и капитальный бюджеты быстро и логично рассчитываются на основе плана продаж и операционного плана; теперь их не нужно спускать сверху или обсуждать за столом переговоров. Поскольку компания составила детальный прогноз доходов и привязала к нему затраты на ресурсы, то с помощью простого вычитания можно получить полную картину прибылей и убытков по каждому продукту, клиенту, каналу и региону. Компании, которые перешли от годовых бюджетов к квартальным, могут таким же образом рассчитывать затраты на любой период, для которого у них есть план продаж.

На последней стадии составления бюджета компания выделяет средства на непроизводственные расходы. Топ-менеджеры могут использовать их по своему усмотрению, например, на проекты по модернизации процессов, на рекламу и маркетинговые акции, научно-исследовательские работы, программы обучения персонала и ремонт оборудования. Объем этих расходов опытные руководители определяют на глазок, пока его нельзя рассчитать с помощью аналитической модели.

Итак, компания закончила комплексное планирование стратегии и составила план действий, то есть сформулировала стратегию, определила цели, показатели и стратегические инициативы, решила, какие процессы в первую очередь требуют модернизации, каким должен быть объем продаж, какие ей нужны ресурсы, выделила непроизводственные расходы, подготовила прогноз доходов и план прибылей и убытков на следующий период. С этого момента менеджеры должны выполнять план, анализировать, как он реализуется, и корректировать его. Начинается четвертый этап цикла управления.

**Этап 4. Мониторинг и анализ**

Чтобы следить за тем, как выполняются стратегический и операционный планы, руководители должны проводить совещания трех типов. На одних — опре­делять эффективность основных подразделений и функциональных направлений, а также решать новые или застарелые проблемы. На других — анализировать сбалансированные показатели эффективности и осуществляемые стратегические инициативы, оценивать успехи и распознавать препятствия, которые мешают работе. Совещания этих двух типов проводят на четвертом этапе. На встречах пятого этапа руководители оценивают эффективность стратегии и, если нужно, корректируют ее. На всех совещаниях рассматриваются разные темы, они проходят с разной периодичностью и чаще всего в них участвуют разные люди (см. врезку «Совещания по вопросам управления»).

**СОВЕЩАНИЯ ПО ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ**

Важно четко различать совещания двух типов. Они проводятся с разной периодичностью, у них разные повестки дня и для подготовки к ним нужны разные данные. Компании, которые пытаются одновременно обсуждать стратегические и операционные вопросы, чтобы «заманить» на совещание высшее руководство, рискуют погрязнуть в решении операционных проблем и так и не перейти к обсуждению стратегических.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Тип совещания** | | |
|  | Совещания по операционным вопросам | Совещания по стратегическим вопросам | Совещания по апробации и корректировке стратегии |
| **Требуемая информация** | Сводки по ключевым показателям эффективности; еженедельные и ежемесячные финансовые отчеты | Стратегическая карта и отчеты по сбалансированной системе показателей | Стратегическая карта, система сбалансированных показателей, ABC-отчеты по прибыльности, аналитические исследования стратегии, сравнение с конкурентами |
| **Периодичность** | Ежедневно, два раза в неделю, раз в неделю или раз в месяц в зависимости от производ­ственного цикла | Ежемесячно | Раз в год (для предприятий с коротким циклом — раз в квартал) |
| **Участники** | Сотрудники основных и функциональных подразделений; руководители финансового департамента | Старшее руководство, ответ­ственные за стратегические темы, координатор по стратегии | Старшие руководители, ответственные за стратегические темы, специалисты по производству и планированию, начальники бизнес-подразделений |
| **Предмет обсуждения** | Производственные проблемы (снижение продаж, задержки с доставкой, простои оборудования, проблемы с поставщиками) | Реализация стратегии | Коррекция стратегии на основе результатов статистического анализа, рентабельность ассортимента изделий и прибыльность каналов дистрибуции, изменение внешней среды, новые стратегии и технологии |
| **Цель** | Решить текущие проблемы и обеспечить непрерывное совершенствование | Скорректировать стратегию | Постепенно усовершенствовать или кардинально реформировать стратегию; составить операционный и стратегический планы, определить объем ресурсов, необходимых для стратегических инициатив и других проектов |

**Обзорные совещания по операционным вопросам.** Менеджеры должны собираться часто, раз-два в неделю или даже ежедневно, и рассматривать результаты работы, отчеты по продажам, заказам, жалобы клиентов и другие сиюминутные вопросы вроде несоблюдения графика доставки, брака, поломок оборудования, незанятых ключевых вакансий, новых схем продаж. Частота проведения совещаний зависит от скорости, с которой новые данные попадают к руководителям: если у компании короткий производственно-коммерческий цикл, то данные поступают ежедневно или ежечасно, то и подводить итоги и решать проблемы нужно каждый день. А разработчикам продуктов, наверное, достаточно оценивать результаты раз в месяц.

Участники таких обзорных совещаний обычно работают в одном подразделении. Скажем, сотрудники отдела продаж могут на селекторной или онлайновой конференции обсудить каналы продаж, последние результаты, особенности новых сегментов потребителей и т.д. У производственников свои проблемы: объем выпущенной продукции, графики профилактического осмотра и ремонта оборудования, поломки и простои, работы, намеченные на ближайшее время, сроки, отношения с поставщиками. Епархия финансового отдела — поток денежных средств. Топ-менеджерам достаточно обсуждать общие финансовые результаты раз в месяц.

Небольшие компании могут проводить совещания по операционным вопросам раз в месяц, когда они закрывают финансовые отчеты. Но в целом мы советуем привязывать обзорные совещания к производственно-коммерческому циклу предприятия. Тогда менеджеры смогут оперативно реагировать на результаты продаж и производства, а также на другие проблемы.

В идеале операционные совещания должны быть короткими, на них нужно рассматривать только по­следние данные и утверждать план действий. Одна компания, которую мы консультировали, проводила эти совещания в комнате без стульев. Их участники заранее знакомились с повесткой дня и свежими данными, поэтому они быстро обсуждали каждый вопрос, составляли план действий и назначали ответственных исполнителей. Отсутствие стульев означало: цель совещания не в том, чтобы вместе провести время, пассивно слушая, а в том, чтобы обсудить насущные проблемы.

**Обзорные совещания по стратегическим вопросам.** На этих совещаниях руководство подразделений обсуждает реализацию стратегии. Проблемы операционной деятельности затрагиваются, только если они очень важны и касаются нескольких подразделений. На стратегических совещаниях обязательно присут­ст­вуют глава подразделения и все его топ-менеджеры.

В разных организациях эти совещания проводятся с разной периодичностью, но обычно — раз в месяц. Такой график хорош, если все менеджеры работают в одном офисе. Однако реализация стратегии — дело долгое, и стратегические инициативы, такие как повышение квалификации персонала, разработка новой концепции брэнда или инновационных продуктов, поиск новых клиентов и модернизация основных бизнес-процессов за месяц не принесут заметных результатов. В некоторых компаниях, особенно если люди работают в разных офисах, проводят стратегические совещания раз в квартал. Но в этом случае на них уходит как минимум весь рабочий день, иначе не успеть проанализировать все стратегические задачи.

В ежемесячных совещаниях по операционно-финансовым и стратегическим вопросам участвуют одни и те же люди, поэтому многие подразделения проводят их в один день. Главное — «развести» повестки дня, иначе, как мы уже показали на примере Conner Corporation, собравшиеся будут обсуждать краткосрочные операционные и тактические вопросы, а не стратегию.

На этих совещаниях нет слушателей и докладчиков. Менеджерам следует заранее изучить информацию, которая будет рассматриваться, сформулировать проб­лемы, возникшие в последнее время, и способы их решения. На самом совещании нужно обсуждать достигнутые результаты, проблемы, предлагать решения и конкретные действия.

Важно понять, сколько вопросов затрагивать и насколько подробно. Когда мы только начинали внедрять свою систему сбалансированных показателей, мы поддерживали активные дискуссии по этим показателям на каждом совещании по стратегии. Но скоро стало ясно, что за время, отведенное на ежемесячные совещания, нельзя полноценно обсудить все задачи, мероприятия и инициативы по стратегической карте и системе показателей. Решение пришло позже, когда мы разработали концепцию стратегических тем: нужно подробно обсуждать одну-две стратегические темы.

Именно так поступают в HSBC Rail, компании, которая покупает, сдает в лизинг и ремонтирует локомотивы и вагоны. На ежемесячные 2,5-часовые совещания собирается стратегический совет: гендиректор, глава финансового департамента, начальники отделов обслуживания клиентов, продаж, кадров и топ-менеджер, отвечающий за реализацию стратегии — он перед каждым совещанием сводит воедино все данные о достижении стратегических показателей. На основе этих данных составляют ежемесячный отчет, разбитый на несколько разделов — по каждой стратегической теме. Для всех разделов составляются стратегические карты темы, перечисляются задачи, цели и инициативы, причем блоки окрашены зеленым (реализовано), желтым (реализуется, но требует внимания высшего руководства) или красным (не реализуется и требует внимания руководства для решения критических проблем). В каждом разделе также приводятся оценки и комментарии ответственных за тему сотрудников, сообщается обо всех производственных проблемах и перечисляются предложения по их устранению.

На совещании подробно разбирают одну, максимум две стратегические темы. Кроме того, в повестку дня вне очереди включают одну проблему, требующую срочного вмешательства. Заседание стратегического совета HSBC Rail, состоявшееся в феврале 2007 года, было типичным обзорным совещанием (см. врезку «Примерная повестка дня обзорного совещания по стратегии»). Сначала координатор по стратегии рассказал, какие пункты из плана предыдущего месяца выполнены, а какие еще выполняются. Затем гендиректор сделал краткий обзор стратегической карты HSBC Rail, уже помеченной цветом, и изложил свое понимание ситуации. После этого участники почти час подробно обсуждали стратегическую тему «Управление отношениями с клиентами». На остальные вопросы совет по­тратил в среднем по пять минут. Участники совещания заранее изучили данные и потому готовы были обсуждать проб­лемы и предлагать конкретные действия. Гендиректор задавал вопросы, направлял дискуссию в нужное русло и следил за регламентом. Координатор вел протокол.

**ПРИМЕРНАЯ ПОВЕСТКА ДНЯ ОБЗОРНОГО СОВЕЩАНИЯ ПО СТРАТЕГИИ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Время** | **Расписание** | **Детали** | **Регламент** | **Ответственный** |
| 10:10 | Выполнение по­ставленных задач | Обзор | 5 минут | Пол (координатор по стратегии) |
| 10:15 | Общий обзор | Обзор стратегических карт  Обзор ключевых вопросов  Обзор инициатив  Обзор показателей | 10 минут | Питер (генеральный директор) |
| 10:25 | Обсуждение стратегической темы | Отношения с клиентами | 60 минут | Боб (директор по продажам и отношениям с клиентами) |
| 11:25 | Перерыв |  | 5 минут |  |
| 11:30 | Краткое изложение темы | Анализ и рост | 5 минут | Ник (директор по развитию) |
| 11:35 | Краткое изложение темы | Эффективность капиталовложений | 5 минут | Дэвид (финансовый директор) |
| 11:40 | Краткое изложение темы | Качество выполнения планов | 5 минут | Роберт (директор по обслуживанию клиентов) |
| 11:45 | Срочный вопрос | Проблемы с ресурсами | 30 минут | Дэвид (финансовый директор) |
| 12:15 | Подведение итогов | Информационный бюллетень | 10 минут | Питер (генеральный директор) |
| 12:25 | Подведение итогов | Обмен мнениями | 5 минут |  |
| 12:30 | Выполнение по­ставленных задач | Уточнение плана действий | 5 минут | Питер (генеральный директор) |
| 12:35 | Прочее |  |  | Пол (координатор по стратегии) |
|  | Следующее совещание | 18.04.2007. Обсуждение темы: эффективность капитала | | |

На совещаниях HSBC Rail анализируют, как выполняется стратегия, какие проблемы возникают и почему, как их решить и кто будет отвечать за достижение поставленных целей. Здесь не задаются вопросом о правильности стратегии и не корректируют ее (хотя такое возможно при особых обстоятельствах). Для этого существует последний этап.

**Этап 5. Апробация и корректировка стратегии**

Время от времени менеджеры замечают, что какие-то предположения, на которых строилась их стратегия, ошибочны или устарели. В этом случае нужно тщательно пересмотреть и скорректировать стратегию, а заодно понять, достаточно ли будет небольших изменений или ее нужно полностью переработать. Такие решения обычно принимают на выездном совещании по разработке стратегии (описано в главе «Этап 1»). Тем самым замыкается петля цикла управления. Для выездного совещания нужны дополнительные данные: результаты анализа экономических показателей по продукции и клиентам, статистического анализа корреляции между разными показателями эффективности стратегии, обзора возможных вариантов новой стратегии, появившихся уже после последнего совещания.

**Отчет о прибыльности и издержках.** Прежде чем пересматривать свою стратегию, компания должна проанализировать экономические результаты, а для этого — изучить отчеты по распределению затрат, показывающие доходы и убытки по каждому виду продукции, клиенту, сегменту рынка, каналу дистрибуции и региону. Тогда руководители увидят, удачна или нет реализуемая стратегия, и поймут, как сократить долю убыточных операций и увеличить — прибыльных.

Рассмотрим опыт одного крупного нью-йоркского банка с прибыльным ассортиментом срочных и бессрочных вкладов. Анализ средней рентабельности показал, что прибыльны все вкладчики, на счету которых лежит свыше $25 тысяч, поэтому банк развернул мощную кампанию по привлечению таких клиентов. Однако, когда кампания уже шла полным ходом, банк, чтобы рассчитать стоимость обслуживания и рентабельность всех счетов, провел более детальное исследование распределения затрат. И тут выяснилось, что 35% вкладчиков, на которых распространялось новое предложение, нерентабельны, причем из-за них совокупные убытки банка превышали $2 млн. Невыгодные клиенты присутствовали в каждой категории вкладов — вплоть до $1 млн. Трудно было поверить, что и они могут быть невыгодными. Но дальнейший анализ показал, что такие клиенты осуществляли операции главным образом в филиалах (стоимость обслуживания там самая высокая) и держали основную часть средств во вкладах, малоприбыльных для банка. К счастью, банк заметил эту стратегическую ошибку, прежде чем новая программа набрала обороты.

Разумеется, это не значит, что нужно избавляться от невыгодных клиентов или продуктов. Компании находят разные способы — модернизация процессов­, изменение ценовой политики, новые принципы взаимоотношений с партнерами, например с поставщиками, — чтобы снизить (или вообще устранить) потери от нерентабельных продуктов или клиентов, как только их распознает надежная система оценки рентабельности.

**Статистический анализ.** Организации, особенно те, в составе которых много однотипных производственных подразделений, могут определять соотношение стратегических показателей методом статистического анализа. С его помощью легко выявить и рассчитать корреляцию между инвестициями, скажем, в обучение персонала, в новую ИТ-систему или в расширение круга постоянных покупателей, и финансовыми результатами. Но если анализ выявляет отсутствие такой связи, то менеджеры пересматривают (или полностью переделывают) хотя бы часть стратегии. Компании, постоянно анализирующие ее эффективность с помощью таких инструментов, как стратегические карты и система сбалансированных показателей, собирают достаточно данных для оценки и апробирования стратегии.

Рассмотрим пример Store 24, крупной сети универсамов Новой Англии. Здесь в 1998 году приняли новую стратегию обслуживания потребителей — ее назвали «Долой скуку!». Руководство Store 24 считало, что сеть будет выгодно отличаться от себе подобных, если создаст в магазинах веселую праздничную атмосферу, будет часто проводить конкурсы и рекламные акции. Чтобы наглядно представить стратегию сотрудникам и упростить им переход на новые правила, в компании составили стратегическую карту и сбалансированную систему показателей эффективности. Но через два года стало ясно, что новый курс не ведет в светлое завтра. Отзывы покупателей и результаты опросов фокус-групп заставили руководство сети вернуться к прежней стратегии, правда, в улучшенном варианте: — ее «гвоздем» стало быстрое и качественное обслуживание.

Факультетская команда Гарвардской школы бизнеса (Деннис Кэмбелл, Шрикант Датар, Сьюзан Калп, В.Г. Нарайанан), получив квартальные отчеты 85 магазинов Store 24, провела статистический анализ. Исследователи хотели понять, могли ли руководители компании раньше распознать огрехи стратегии «Долой скуку!». Изучение данных за первый год ее реализации показало, что чем лучше она выполнялась, тем хуже были экономические результаты магазинов. Кроме того, оказалось, что на прибыль сильнее всего воздействовали факторы, прямо не связанные со стратегией, например квалификация менеджеров магазина, особенности местного населения и конкуренции. Если бы менеджеры Store 24 обратили внимание на эти (и некоторые другие) простые связи, они бы еще годом раньше поняли, что новая стратегия не оправдывает ожиданий. Они бы увидели, что программа «Долой скуку!» может принести успех, только если резко повысить квалификацию сотрудников всех магазинов, а это никогда не окупится при типичной для розничных магазинов 200-процентной текучести кадров.

**Новые стратегии.** Выездное совещание по стратегии дает руководству прекрасную возможность обсудить идеи менеджеров и рядовых сотрудников подразделений. Генри Минцберг и Гэри Хэмел считают, что самые смелые идеи рождаются внизу. Однако не все следует внедрять; руководство еще должно решить, что принять и принимать ли вообще.

Если, основываясь на анализе внутренних данных, конкурентной среды и предложенных сотрудниками идей, руководство решит изменить существующую стратегию, оно должно скорректировать стратегическую­ карту и сбалансированную систему показателей эффективности. С этого начнется новый цикл стратегического планирования и реализации стратегии: с новыми целями, инициативами, операционными планами и планами продаж, уточненными приоритетами модернизации процессов, обновленными требованиями к квалификации персонала и исправленным финансовым планом. Соответственно новым планам будет определена периодичность совещаний по операционным и стратегическим вопросам, а также выездных совещаний по апробации и корректировке стратегии.

Все менеджеры знают, как трудно увязать кратко­срочные операционные интересы и долгосрочные стратегические цели. Но делать это приходится снова и снова — в этом суть профессии. Вот что сказал нам директор по стратегии компании из списка Fortune 20: «Если у вас лучшее в мире производство и вы довели до совершенства все ваши процессы, но руководство не указывает цель и не корректирует курс, то вы, конечно, можете добиться успеха, но только случайно». Точно так же компания может разработать лучшую в мире стратегию, но ничего не получится, если руководители не сумеют на ее основе составить операционные планы, выполнить их и выйти на запланированные показатели.

Менеджеры, которые последуют представленным в этой статье рекомендациям, создадут цельную систему управления. Она поможет им поставить четкие стратегические цели, выделить необходимые для их достижения ресурсы, установить очередность и приоритетность операционной деятельности, быстро распознать ее краткосрочные и стратегические последствия и, если необходимо, скорректировать стратегические цели. Замкнутая система управления позволяет менеджеру одновременно работать на стратегию и управлять операционной деятельностью, сглаживая присущие им противоречия.

**Об авторах**

**Роберт Каплан (Robert S. Kaplan)**— профессор Гарвардской школы бизнеса; автор книги «The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage».

**Дэвид Нортон (David P. Norton)**— основатель и директор Palladium group (Линкольн, штат Массачусетс); автор книги «The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage».

# Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил

**Майкл Портер**

Задача любого бизнес-стратега — придумать, как одолеть конкурентов. Но очень часто конкуренцию понимают слишком узко — как состязание с компаниями своей же отрасли. На самом деле в борьбе за прибыль приходится противостоять еще четырем рыночным силам: клиентам, поставщикам, потенциальным новым конкурентам и продуктам-заменителям. От расстановки всех пяти сил зависит структура конкретной отрасли и рыночная конъюнктура.

На первый взгляд разные сферы бизнеса заметно различаются. Но движущие силы, от которых зависит прибыльность, всегда одни и те же, говорим ли мы о мировой автомобильной промышленности, торговле предметами искусства или европейской отрасли медицинских услуг с ее жесткими регулирующими правилами. Чтобы понять, как действуют конкурентные силы и откуда берется прибыль в этих отраслях, нужно проанализировать структуру каждой с точки зрения пяти сил (см. врезку «Пять конкурентных сил»).

Давление этих сил велико в авиаперевозках, текстильной промышленности или гостиничном бизнесе: здесь никто не может похвастаться быстрой окупаемостью инвестиций. В других отраслях вроде производ­ства и продажи компьютерных программ, безалкогольных напитков и парфюмерно-косметических товаров влияние этих сил не столь заметно, а значит, больше возможности получить более высокую прибыль. И не важно, производите вы товары или услуги, молодая ваша отрасль или старая, регулируемая или нет. На краткосрочную доходность влияет множество факторов, от погоды до экономического цикла, но в средне- и долгосрочной перспективе ее определяют векторы конкурентных сил (см. врезку «Различная прибыльность отраслей») Разобравшись, как действует каждая конкурентная сила и какие факторы влияют на интенсивность воздействия, вы сможете оценить уровень ненышней и будущей конкуренции (а значит, и прибыльности) в своей сфере. Для стратега хороший расклад пяти конкурентных сил по отрасли в целом не менее важен, чем конкурентоспособность самой компании. Без понимания общей картины отрасли невозможно найти в ней правильное место для своего бизнеса. Как мы убедимся далее, противодействие конкурентным силам и их изменение в интересах компании — основа любой стратегии.

**Пять сил, формирующих конкуренцию**

В разных отраслях значимость каждой из сил неодинакова. На рынке воздушных судов коммерческой авиации основные факторы конкуренции — соперничество гигантов Airbus и Boeing и жесткий торг при заказе лайнеров, который ведут мировые авиакомпании. На бизнес кинопроката оказывают давление, с одной стороны, альтернативные виды досуга, а с другой — поставщики: кинопродюсеры и дистрибуторы, предоставляющие основной ресурс, то есть сами фильмы.

**РАЗЛИЧНАЯ ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОТРАСЛЕЙ**

Средняя рентабельность инвестиций различается от отрасли к отрасли. К примеру, в период с 1992-го по 2006 год в США она варьировалась от нуля (или даже отрицательных значений) до более чем 50%. Верхние строчки списка занимают такие отрасли, как производство безалкогольных напитков и программного обеспечения; их прибыльность за этот период почти в шесть раз превышала среднюю по отрасли авиаперевозок.

Наиболее мощная конкурентная сила (или силы) определяет прибыльность отрасли и поэтому становится главным вектором стратегии. Но не всегда просто понять, какая из пяти сил — главная.

Бывает, что соперничество товаропроизводителей предельно жестко, но конкуренция между ними — не самый сильный из факторов, ограничивающих прибыльность. А в какой-то отрасли, где появление новых сильных игроков весьма сомнительно, доходность падает из-за дешевых товаров-заменителей — это ощутили на себе Kodak и Fuji, когда наступила эпоха цифровой фотографии. В такой ситуации одолеть альтернативный продукт — стратегический приоритет номер один.

У каждой отрасли свои экономические и технические особенности. Ими-то и определяются главные конкурентные силы. Дальше мы поговорим о том, как они действуют с точки зрения уже работающей в отрасли компании.

**Угроза появления нового игрока.** Входя в отрасль, новые участники вводят в игру новые активы. Они стремятся завоевать свою долю рынка и зачастую ради этой цели готовы потратить значительные ресурсы. Поглотив предприятие чужой отрасли ради диверсификации своего бизнеса, они могут дотировать выпуск нового для себя товара за счет старых. Так действовали, например, Pepsi, когда пришла на рынок бутилированной воды; Microsoft, когда выпустила собственный Web-браузер; и Apple, когда стала продавать музыку.

Угроза появления новичков ограничивает потенциальную прибыльность отрасли. Чем выше степень этой угрозы, тем меньше возможностей поднимать цены, и тем больше средств нужно инвестировать в свои предприятия, чтобы посторонним ваша отрасль не казалась легкой добычей. Например, в розничной торговле кофе входной барьер сравнительно невысок, поэтому Starbucks постоянно приходится активно модернизировать свои кофейни, что требует немалых денег.

Вероятность вторжения в отрасль новичков зависит и от входных барьеров, и от готовности старожилов дать отпор непрошеным гостям. Если барьеры невысоки и окопавшиеся на этом поле опытные бойцы не будут серьезно противодействовать пришельцам, то угроза вторжения вполне реальна и потенциальная прибыльность отрасли снижается: она зависит от серьезности угрозы вторжения новичков, а не самого их прихода.

Входные барьеры — это своего рода фора работающих в отрасли компаний перед новичками. Величину форы определяют семь факторов.

*1. Эффект масштаба при производстве.* Чем больше товара выпускает компания, тем дешевле обходится выпуск одной его единицы. Во-первых, по­стоянные затраты раскладываются на больший объем продукции, во-вторых, в крупном производстве можно применить более эффективные технологии, в-третьих, поставщики скорее дадут скидки более выгодному клиенту. Эффект масштаба сдерживает новичков: они понимают, что либо им придется построить большой бизнес (а для этого вытеснить какую-нибудь крупную компанию), либо мириться с более высокими затратами на производство.

Эффект масштаба может проявляться в любом звене производственно-сбытовой цепочки, а вот в каком он выражен особенно явно — зависит от отрасли. Компании — производители микропроцессоров вроде Intel защищены от вторжения новичков благодаря размаху своих исследований, производства чипов и маркетинговых программ для пользователя. Фирмы, предоставляющие продукты и услуги по уходу за газонами, например Scotts Miracle-Gro, укрепились на рынке в основном за счет отлаженной цепочки поставок и рекламы в СМИ, а курьерские службы — благодаря разветвленной логистике и развитым информационным технологиям.

*2. Эффект масштаба в области спроса.* Когда речь идет о действительно важном товаре, покупатели больше доверяют крупным фирмам. Вспомним расхожую поговорку: никого еще не уволили за то, что он что-то купил у IBM. Еще для покупателей может быть важно, что они становятся частью сети — сообщества клиентов компании. К примеру, те, кто хочет что-нибудь продать на аукционе, обычно выбирают eBay, поскольку этот ресурс обеспечивает выход на наибольшее число потенциальных торговых партнеров. Сетевой эффект (готовность покупателя приобрести продукт компании растет пропорционально увеличению числа ее клиентов) отбивает у потенциальных конкурентов желание выйти на устоявшийся рынок: покупатели не рвутся приобретать товары у новичка, значит, ему придется назначать заведомо низкие цены.

*3. Затраты на смену поставщика.* Эти постоянные затраты придется нести при переходе к новому поставщику. Необходимость в этом появится, если нужно будет изменить технические характеристики своего конечного продукта, технологический процесс или информационные­ системы, переобучить персонал. Чем выше эти затраты, тем сложнее будет компании-новичку получить клиентов. Система управления ресурсами (ERP) — продукт, отказаться от которого клиенту будет и трудно, и дорого. Установив, скажем, ERP компании SAP, фирма привязывается к нему накрепко, потому что в этой системе будут храниться все ее данные. А после того как фирма выстроит все внутренние процедуры под SAP, а персонал научится с ней работать, затраты на смену поставщика будут просто астрономическими.

*4. Объем начального капитала.* Крупные начальные инвестиции, особенно необратимые расходы на рекламу и научные исследования, — вот еще один барьер для входа в отрасль. Нужно найти капитал не только на основные средства производства, но и на кредитование потребителей, создание товарных запасов и покрытие всех расходов, связанных с разворачиванием бизнеса. Это препятствие оказывается особенно серьезным, если требуется понести необратимые затраты, например на рекламу или НИОКР. У крупных корпораций достаточно средств для вхождения практически в любую отрасль, а вот всем прочим необходимость иметь большой капитал может отбить охоту. Если же в какой-то сфере потребности в капитале минимальны — как, например, в налоговом консультировании или перевозках грузов на короткие расстояния, — то вероятность появления новичков чрезвычайно высока.

Но необходимость высоких первоначальных капиталовложений не всегда закрывает вход претендентам. Если прибыль в отрасли высока и в будущем не ожидается перемен к худшему, то при здоровом фондовом рынке инвесторы наверняка предоставят деньги новой компании. Скажем, начинающий авиаперевозчик может получить кредит на покупку дорогого самолета, ведь при перепродаже его высокая стоимость сохраняется. Это одна из причин, почему почти в каждом регионе США то и дело появляются новые авиакомпании.

*5. Преимущества зрелых компаний, не связанные с их величиной.* У компаний, укрепившихся в отрасли, — не важно, какого они размера, часто есть преимущества, недоступные потенциальным соперникам. Это могут быть запатентованные технологии и известные брэнды, приоритетный доступ к лучшему сырью, благоприятное географическое положение или опыт, позволивший наладить более эффективное производство. Новички пытаются все это как-то обойти. Скажем, дискаунтеры вроде Wal-Mart или Target обычно размещают свои магазины в отдельных зданиях, а не в больших торговых центрах, где уже окопались известные универмаги.

*6. Неравный доступ к каналам сбыта.* Новичку нужно наладить дистрибуцию своих товаров. Например, новый продукт питания должен занять место на полках супермаркета, потеснив аналоги конкурентов. Этого можно достичь за счет более низкой цены, рекламной кампании, организации и стимулирования продаж и т.д. Чем меньше каналов оптовой или розничной дистрибуции, чем сильнее в них влияние старожилов, тем труднее войти в отрасль. Иногда сложности с реализацией товара оказываются столь непреодолимыми, что новичку приходится как-то выкручиваться, даже создавать свои каналы дистрибуции. Так, бюджетные авиакомпании отказались от услуг турфирм (которые, как правило, предпочитают солидных авиаперевозчиков с более высокими тарифами) и организовали бронирование и продажу билетов на своих сайтах в интернете.

*7. Ограничительная политика государства.* Меры государственного регулирования могут и увеличивать, и уменьшать возможности для новичков. Какая-то государственная политика, к примеру правила лицензирования или запрет на иностранные инвестиции, ограничивает или даже полностью закрывает вход на некоторые рынки. Все понимают, что в авиаперевозках, розничной торговле спиртными напитками и службе такси госрегулирование весьма значимо для конкуренции. Затруднить приток новых конкурентов государство может и посредством системы патентов, экологических стандартов и требований к безопасности. В каких-то других отраслях оно, наоборот, облегчает вход — к примеру, если без оглядки на «стаж» компаний выделяет субсидии или финансирует научные исследования.

Чтобы правильно оценить свои защитные укрепления, нужно взглянуть на них глазами конкретного потенциального соперника: только что созданной компании, иностранной фирмы или известной корпорации из смежной отрасли. Вдобавок стратеги должны помнить, что пришельцы бывают весьма изобретательными и умеют находить лазейки в любой стене.

Ожидаемое противодействие. Решение новичка о том, стоит ли входить в отрасль, зависит от того, какой, по его мнению, будет реакция старожилов. Если его ждет энергичный отпор, он не пойдет в новый бизнес: все равно прибыльность вряд ли превысит ставку привлечения капитала. Действующие компании обычно стараются отпугнуть первого, кто посмеет сунуться в их вотчину, — чтобы другим было неповадно.

Претенденты скорее всего испугаются возможного отпора, если:

**—** у компаний отрасли есть мощные ресурсы для ответного удара — избыток денежных средств, недоиспользованные производственные мощности, незадействованные источники финансирования, надежные связи с дистрибуторами или клиентами;

**—** старожилы готовы пойти на снижение цен, потому что им очень важно сохранить свою долю рынка или потому что в отрасли переизбыток производственных мощностей;

**—** отрасль растет слишком медленно, чтобы «переварить» новых участников, и, скорее всего, финансовые показатели скоро начнут падать у всех на этом рынке.

Входные барьеры и вероятный отпор — вот что важно для любой компании, нацеливающейся на новый рынок. Самое трудное для нее — преодолеть все препятствия и не свести на нет прибыль нового бизнеса.

**Влияние поставщиков.**В некоторых отраслях компании становятся заложниками своих поставщиков, когда те или задирают цены, или снижают качество. Влиятельные поставщики, в том числе рынок рабочей силы, могут выжимать всю прибыль из бизнеса, если он сам не в состоянии покрыть рост своих издержек за счет цены на конечные продукты. К примеру, Microsoft, подняв цены на операционные системы, снизила доходность производства персональных компьютеров. Изготовителям ПК приходится вести жесткую борьбу за клиентов, которые запросто могут перейти к конкуренту, и это не позволяет поднять цены соответственно увеличению стоимости «начинки» компьютеров.

Компании зависят от нескольких групп поставщиков. Группа обладает большим влиянием, если:

**—** она более концентрирована, чем отрасль, которой поставляет свой продукт; скажем, Microsoft, почти монополист в области операционных систем, успешно противостоит фрагментированной отрасли сборщиков ПК;

**—** ее бизнес не слишком зависит от вашей отрасли; поставщики, обслуживающие не одну отрасль, разумеется, хотят извлечь максимальную прибыль из каждой; но если большая часть поставок идет в какую-то одну отрасль и именно от нее поставщик получает основной доход, он в первую очередь заинтересован именно в этих клиентах: будет поддерживать их бизнес, лоббируя их интересы, устанавливая разумные цены и содействуя исследованиям и разработкам смежников;

**—** компании отрасли несут дополнительные расходы при смене поставщика; допустим, если они потратились на вспомогательное оборудование или на то, чтобы овладеть какой-то программой (скажем, информационной системой Bloomberg, которой пользуются специалисты по финансам), или разместили свое производство поблизости от предприятия — источника поставок; правда, подобные проблемы ждут и ваших поставщиков, что ограничивает их влияние;

**—**поставщики предлагают специализированные продукты; фармацевтические компании, производящие патентованные лекарственные препараты, оказывают на клиники, медицинские организации и других покупателей гораздо более сильное влияние, чем фармацевтические фирмы, которые выпускают лекарства-дженерики или старые препараты;

**—** нельзя ничем заменить поставки группы; союзы пилотов оказывают давление на авиакомпании в том числе и потому, что альтернативы хорошо обученному пилоту нет;

**—** группа поставщиков может интегрировать предприятия вашей отрасли; если ваша прибыль намного превышает прибыль поставщиков, то у них очень сильно искушение выйти на ваши рынки.

**Влияние покупателей.** Как и вышедшие из-под конт­роля поставщики, могущественные клиенты отнимают часть ваших доходов. Они заставляют вас снизить цены и улучшить качество, настаивают на дополнительном обслуживании и играют на вашем соперничестве с конкурентами. Клиенты превращаются в опасную силу, если все козыри у них на руках или, наоборот, если они сильно зависят от ваших цен и готовы добиваться их снижения, чего бы им это ни стоило.

Как и у поставщиков, у разных групп покупателей разные возможности диктовать свои условия. У группы клиентов есть сильные рычаги давления, если:

**—** она немногочисленна или каждый ее член покупает примерно столько продукции, сколько выпускает отдель­ный производитель; влияние крупных покупателей особенно сильно в отраслях с высокими постоянными затратами (производство телекоммуникационного оборудования и сыпучих химикатов, морское бурение): при высоких постоянных затратах и низких предельных издержках производители вынуждены снижать цены, чтобы полностью загружать свои мощности;

**—** продукты отрасли стандартны; когда покупатели уверены, что всегда найдут равноценного поставщика, они играют на конкуренции продавцов;

**—**затраты покупателя при смене поставщика не будут велики;

**—** есть реальная угроза, что покупатели захотят войти в отрасль, если бизнес поставщиков станет очень прибыльным; производители безалкогольных напитков и пива много лет сдерживали прибыль изготовителей упаковки, угрожая развернуть собственное производ­ство и время от времени переходя от слов к делу.

Группа покупателей чувствительна к цене, если:

**—** стоимость приобретаемого продукта составляет значительную долю ее совокупных издержек или бюджета на закупки — тогда покупатели жестко торгуются, как, например, при выборе ипотеки; если же затраты на покупку продукта отрасли составляют малую толику их общих расходов, они не столь чувствительны к цене;

**—**прибыль группы невелика, и это заставляет входящие в нее компании сокращать издержки на закупки; напротив, высокодоходные компании-покупатели менее чувствительны к цене (если затраты на определенный товар не составляют большую долю их издержек);

**—** качество продукции отрасли мало отражается на качестве продуктов покупателя; там же, где качество конечного продукта сильно зависит от качества поставок цена обычно не имеет первостепенного значения: когда производители кинофильмов покупают профессиональные кинокамеры, они не стоят за ценой и выбирают самое современное и надежное оборудование;

**—** продукция отрасли не сулит ощутимой экономии клиенту; если покупка может многократно окупиться, тогда важна не столько цена, сколько качество; примером служат банковские и бухгалтерские услуги (ошибки аудиторов стоят очень дорого) или геофизические исследования нефтяных скважин (при проведении буровых работ точность разведки экономит тысячи долларов).

Почти все рассмотренные факторы влияния покупателей в равной мере относятся и к корпоративным покупателям, и к конечным потребителям. Как и для промышленных клиентов, для индивидуального потребителя цена важна, если он покупает достаточно дорогой стандартный продукт, качество которого не играет решающей роли. Главное отличие клиента-человека от клиента-фирмы в том, что потребности фирмы в каком-то товаре заранее точно просчитаны, а вот сколько чего приобретет каждый из нас, никто не знает, даже мы.

Промежуточных клиентов (скажем, сборочные производства или дистрибуторов) можно рассматривать под тем же углом зрения, но с одной оговоркой. Дистрибуторы порой оказывают влияние на решения потребителей о покупке, благодаря чему получают еще один рычаг влияния на производителей. Это происходит в сфере бытовой электроники, розничной продажи ювелирных изделий и сбыта сельскохозяйственной техники.

Производители стараются снизить влияние промежуточных покупателей: договариваются с дистрибуторами об эксклюзивном партнерстве или рекламируют свою продукцию конечному пользователю. Чтобы обуздать аппетиты производителей готовых продуктов, компании — производители компонентов стремятся завоевать лояльность конечных потребителей. К примеру, так действуют производители велосипедных рам или заменителей сахара. Химический концерн DuPont укрепился на рынке изготовителей ковровых покрытий, рекламируя свое грязестойкое химволокно Stainmaster не только изготовителям ковров, но и конечным потребителям. Многие стали заказывать ковры Stainmaster, хотя на самом деле это марка волокна, а не покрытия.

**АНАЛИЗ ОТРАСЛИ НА ПРАКТИКЕ**

**Качественный анализ отрасли требует внимательного изучения структурных основ прибыльности. Прежде всего нужно определить горизонт прогнозирования.** При анализе отрасли необходимо отличать временные, или циклические, изменения от структурных. Хороший способ задать горизонт прогнозирования — посмотреть, сколько времени занимает полный бизнес-цикл в отрасли. Для большинства отраслей от трех до пяти лет, хотя в отраслях с длинным подготовительным периодом, таких как горнодобывающая промышленность, период для адекватного анализа составляет десять и более лет. Рассчитать надо среднюю прибыльность за весь этот период, а не в какой-то отдельный год.  
  
**Суть анализа отрасли — не в том, чтобы наклеить ярлык: «привлекательная» или «непривлекательная», — а в том, чтобы понять, что лежит в основе конкуренции и каковы первопричины прибыльности.** Аналитик должен уделять как можно больше внимания количественному анализу отрасли, не довольствуясь лишь списком качественных факторов. Многие элементы пяти сил можно рассчитать: какой процент затрат покупателя приходится на продукт отрасли (чтобы определить их чувствительность к цене); какой процент выручки идет на оборудование или поддержание эффективной работы логистической сети (чтобы оценить барьеры входа); каковы расходы покупателя в случае перехода к другому поставщику (чтобы понять, какую приманку новичок или соперник должны предложить клиенту).  
  
**Конкурентные силы влияют на цены, затраты и объем инвестиций, а значит, находят непосредственное отражение в отчетах о доходах и расходах и балансовых сводках компаний отрасли.** Структура отрасли определяет соотношение доходов и издержек. Так, интенсивное соперничество обычно ведет к снижению цен или росту затрат на маркетинг, НИОКР и послепродажную поддержку. В обоих случаях неизбежно снижение прибыли. Насколько значительным оно будет? Влиятельные поставщики могут увеличить затраты на оплату труда, материалы и комплектующие. До какого уровня? Давление покупателей ведет к снижению цены или росту издержек, если фирма намерена удовлетворить их запросы. Насколько сильно вырастут издержки? Низкие барьеры входа и продукты-заменители сдерживают уровень цен. До какой отметки? Изучая эти и подобные экономические связи, стратег узнает все необходимое о конкуренции в отрасли.  
  
**Хороший анализ отрасли — не просто перечисление плюсов и минусов, но и широкий взгляд на ее системную основу.** Какие силы определяют сегодняшнюю прибыльность или ограничивают ее? Как изменение одной конкурентной силы может повлиять на остальные? Многие стратегические озарения обязаны своим появлением на свет умению правильно ответить на эти вопросы.

**Угроза со стороны товара-заменителя.** Продукт-заменитель выполняет такую же или похожую функ­цию, что и продукт вашей отрасли, но иначе. Скажем, вместо того чтобы ехать в командировку, проводят видеоконферецию, вместо алюминия применяют пластик, а вместо экспресс-почты обходятся электронной. Иногда новинка угрожает не вашему продукту, а продукту вашего клиента. Когда жители переселяются из соб­ственных пригородных домов в многоквартирные дома, под угрозой оказываются продукты и услуги, связанные с уходом за газонами. Другой пример — компьютерные и информационные системы, которые прежде покупали турагентства: теперь все чаще люди сами приобретают билеты на Web-сайтах авиакомпаний.

Заменители есть всегда, но они не всегда очевидны, потому что порой совсем непохожи на продукт вашей отрасли: человек, который ищет подарок, может выбирать между галстуком и набором инструментов. Кто-то вообще ничего не купит, или вместо новой приобретет неновую вещь, или сделает что-нибудь сам.

Альтернативные продукты или услуги ограничивают доходность отрасли. Если отрасль не затмит своими товарами продукты-заменители, улучшив их потребительские свойства, избрав новую стратегию маркетинга или каким-то еще способом, то это отразится на ее прибыльности — и даже на потенциале роста.

Заменители не только мешают вам зарабатывать сейчас, но не дадут собрать богатый урожай в будущем. На развивающихся рынках спрос на услуги проводной связи замер, когда многие, обзаведясь мобильными телефонами, перестали пользоваться стационарными.

Угроза со стороны продукта-заменителя велика, если:

**—** у него хорошее соотношение цены — производительности; чем оно лучше, тем меньше шансов увеличить прибыль от традиционного продукта; скажем, компании, предоставляющие услуги традиционной международной и междугородной телефонной связи, начали нести убытки, когда появились предлагающие недорогую интернет-телефонию фирмы Vonage и Skype; а прокатчики видео пострадали от услуги «видео по запросу», которую теперь можно получить на кабельном или спутниковом телевидении, и от развития онлайновых сервисов вроде Netflix и видеосайтов вроде YouTube;

**—** переход на альтернативный продукт обходится покупателю недорого; например, при замене оригинального патентованного лекарства препаратом-дженериком расходы покупателя обычно невысоки, поэтому так быстро растет спрос на дженерики (и падают цены на них).

Стратегам надо пристально следить за отраслями, в которых могут появиться продукты-заменители. Усовершенствование пластмасс позволило производителям выпускать из нее, а не из стали многие автомобильные детали. Технологические изменения или обострение конкуренции в сферах вроде бы далеких от вас могут оказать огромное влияние на прибыль вашей отрасли. Но иной раз угроза со стороны альтернативного продукта идет отрасли на пользу, заставляя ее искать новые возможности для развития.

**Соперничество с прямыми конкурентами.**В ход идет все — ценовые войны, скидки, новый ассортимент, рекламные кампании и повышение качества услуг и т.д. До какой степени эти меры снизят потенциальную прибыльность отрасли, зависит, во-первых, от накала борьбы между компаниями, и во-вторых, от того, из-за чего она ведется.

Борьба становится ожесточенной, если:

**—** соперников много или компании-конкуренты примерно равны друг другу по размеру и влиятельности; в такой ситуации фирмы часто браконьерствуют на чужих территориях; когда нет явного лидера, конкуренция принимает хаотичный характер — правила устанавливать некому;

**—** отрасль растет медленно, и компании начинают борьбу за передел рынка;

**—** уходу компаний с рынка препятствуют специализация активов и приверженность руководства определенному виду бизнеса — при низкой или даже отрицательной рентабельности инвестиции они все равно остаются в отрасли; избыточные производственные мощности работают в полную силу, и прибыльность благополучных компаний падает по вине их более слабых соперников;

**—** конкуренты стремятся лидировать и при этом заметно отличаются друг от друга подходом к делу, историей и целями; они держатся за свой бизнес по разным причинам, в том числе неэкономическим; к примеру, для государственных компаний важно сохранить свои рабочие места, подразделения крупных компаний борются за имидж или возможность выпускать полную линейку продуктов; иногда сталкивается самолюбие руководителей фирм, и их соперничество больно бьет по прибыльности всей отрасли — особенно часто это происходит в таких сферах, как СМИ и высокие технологии;

**—** компании плохо понимают действия друг друга, потому что их руководители не поддерживают контакт, у них разные подходы или цели.

Чтобы правильно оценить давление соперников, важно понять не только его степень, но и области приложения их усилий. Если все бьют по одним и тем же болевым точкам, то прибыльность пострадает особенно заметно.

Хуже всего, если борьба ведется в основном из-за цены, ведь тогда часть прибыли производителей достается конечным потребителям. Конкуренты обычно быстро замечают снижение цены и наносят ответный удар. Когда ценовая война затягивается, люди перестают обращать внимание на особенности товаров разных компаний, зато следят, кто сбавил цену сильнее.

Ценовые войны чаще всего начинаются, если:

**—** продукция соперников почти неразличима, то есть покупатель не понесет особых расходов, перейдя с одной на другую; значит, чтобы заполучить новых клиентов, достаточно сбросить цену; известный пример — многолетнее ценовое соперничество авиакомпаний;

**—** постоянные затраты в отрасли высокие, а предельные издержки несущественны; чтобы заманить новых клиентов, компании назначают цены, едва покрывающие предельные издержки, разумеется, при этом компаниям нужно компенсировать свои постоянные затраты из каких-то других источников; многие производители исходных материалов, скажем алюминия, сталкиваются с этой проблемой, особенно когда спрос не растет; компаниям, занимающимся доставкой грузов, тоже приходится нелегко — они должны обслуживать заявленные маршруты независимо от объема перевозок;

**—** производственные мощности выросли скачкообразно, скажем, введен в эксплуатацию новый комбинат; если нужно быстро увеличить объем выпускаемой продукции, например поливинилхлорида, строят целый завод — баланс спроса и предложения нарушается и время от времени случаются продолжительные кризисы перепроизводства, а значит, падают цены;

**—** продукт быстро «портится»; при коротком сроке годности соблазнительно сбавить цену и продать товар, пока он еще не потерял окончательно своей стоимости; скоропортящихся продуктов на самом деле больше, чем считается, между помидорами и компьютерами нет особой разницы — первые начинают гнить, а вторые устаревают; недолог и век информации, ведь она моментально распространяется или становится неактуальной, тем самым теряя свою ценность; услуги, например гостиничные, тоже невосполнимы — в том смысле, что если номер не занят сегодня, то завтрашняя ситуация никак не изменит этого факта.

Соперничество в неценовых областях — технических характеристиках продукта, качестве обслуживания, продвижении брэнда, сроках доставки заказов — вряд ли снизит прибыльность, потому что благодаря ему увеличивается ценность продукта или услуги и можно удерживать высокую продажную стоимость; более того, конкуренция в рекламе или в технических параметрах товара положительно сказывается на всей отрасли — она оправдывает более высокие, по сравнению с заменителями, цены и поднимает входные барьеры; случается, правда, что неценовое соперничество обостряется до такой степени, что начинает подрывать прибыльность отрасли, но это происходит не так часто, как при ценовых войнах.

Важно учитывать не только в каких областях идет соревнование, но и сколько конкурирующих компаний сосредоточили усилия на определенном направлении. Когда все или многие соперники стремятся к одному и тому же или соревнуются по одним и тем же параметрам, бизнес превращается в игру с нулевой суммой. Прибыль одной фирмы оборачивается убытком для другой, и общая доходность отрасли снижается.

В целом при ценовой борьбе вероятность войти в игру с нулевой суммой выше, чем при неценовой, но этого можно избежать, если компаниям удастся так сегментировать свой рынок, чтобы их самые дешевые товары были адресованы разным клиентам.

Конкуренция может поднять среднюю прибыльность отрасли, но для этого каждая компания должна работать на свой сегмент потребителей, предлагать им особые цены, продукты, услуги, технические характеристики и брэнды. Такое соперничество не только держит прибыль на высоком уровне, но еще и развивает всю отрасль, поскольку учитывает интересы самых разных групп потребителей, причем чем выше их разнообразие, тем это выгоднее отрасли. Если стратег четко понимает, из-за чего идет борьба между конкурентами, он иногда может перейти в другую область, где выше вероятность позитивного исхода.

**Структура отрасли**

Как уже говорилось, структура отрасли, то есть расстановка пяти сил, определяет ее долгосрочную прибыльность, поскольку от этих сил зависит, как распределится создаваемая стоимость: что остается компаниям, что отходит их клиентам и поставщикам, как на ценах сказывается угроза вторжения новичков и появление товаров-заменителей. Рассматривая пять сил, стратег должен учитывать все векторы воздействия, а не какой-то один, видеть всю конфигурацию с ее структурными особенностями, а не сиюминутные факторы. Многие судят о структуре отрасли на основании ее явных характеристик. Посмотрим, где легче всего ошибиться.

**Темпы роста отрасли.**Считается, что высокую прибыль обеспечивают быстроразвивающиеся отрасли. И правда, в условиях быстрого роста соперникам не до ожесточенных баталий, ведь каждый может рассчитывать на приличный кусок пирога. Ситуацией могут воспользоваться поставщики, и тогда они начнут диктовать свои условия, а если нет внушительных входных барьеров, в отрасль ринутся толпы новых конкурентов. Но даже и без них существенный рост не гарантирует высокой доходности, если в вопросах цены берут верх клиенты или если появились продукты или услуги-заменители. Действительно, в последние годы некоторые отрасли, скажем производство и продажа персональных компьютеров, резко увеличившись в размерах, одновременно перешли в класс наименее доходных.

**Технологии и инновации.**Передовые технологии и инновации сами по себе не делают структуру отрасли более привлекательной. Традиционные виды бизнеса часто оказываются куда прибыльнее высококонкурентных «передовых», такие как разработка ПО или интернет-приложений. Главное, чтобы покупатели не были слишком зациклены на цене и вас надежно защищали входные барьеры (за счет эффекта масштаба или затрат, сопряженных со сменой поставщика).

**Вмешательство государства.**Нельзя априорно сказать, хорошо или плохо регулирование отрасли, поэтому мы не выделяем этот фактор как отдельную конкурентную силу. Чтобы понять, в какую сторону власти двигают конъюнктуру, надо понять, как та или иная их мера отражается на известных нам пяти силах. Например, наличие патентов у зрелых компаний повышает входной барьер — и потенциальную прибыльность. И наоборот, если правительство поддерживает профсоюзы, давление рынка труда может возрасти и доходность отрасли уменьшится. Или если принятая в стране процедура банкротства позволяет убыточной компании, не уходя из отрасли, проводить длительную реорганизацию, то образуется избыток мощностей и конкурентная борьба ужесточается.

**Дополняющие товары и услуги.**В некоторых отраслях продукт или услуга используется вместе с продуктом другой отрасли. Если при совместном употреблении двух продуктов полезная ценность намного выше, чем сумма двух ценностей, такие продукты называют дополняющими. Например, программные и аппаратные средства компьютеров пригодятся вместе, а друг без друга они бесполезны.

В последнее время стали много говорить о дополняющих товарах, особенно большое значение им придают в высокотехнологичных отраслях. Но такие товары существуют повсюду. К примеру, ценность автомобиля увеличивается, если владелец знает, что всегда сможет его заправить, починить по дороге и застраховать.

Дополняющие продукты весьма важны, ведь от них тоже зависит общий спрос на продукт отрасли. Тем не менее их нельзя рассматривать как силу, определяющую прибыльность отрасли, поскольку они могут и улучшить, и ухудшить конъюнктуру. Как государст­венное вмешательство и новые технологии, этот фактор не сказывается на прибыльности напрямую, а лишь усиливает или ослабляет действие основных пяти конкурентных сил.

В стратегических расчетах, когда надо определить степень влияния дополняющих товаров на прибыльность, приходится учитывать, как они отражаются на всех пяти силах. Скажем, они могут и повысить, и понизить входной барьер. Например, прикладные программы (ПП) и операционная система (ОС) дополняют друг друга. Когда Microsoft, разработчик ОС, создала инструментарий для написания программ-приложений, входной барьер в отрасль ПП понизился и, соответственно, снизилась ее доходность. А в каких-то отраслях, скажем в производстве игровых приставок, напротив, необходимость обеспечить свой товар подходящим дополнением может стать добавочным препятствием для новичков.

Дополняющие продукты иногда сильно влияют и на товары-заменители. Например, машинам на альтернативном топливе нужны свои заправочные станции. Их не так много, и это сдерживает распространение небензиновых двигателей. А бывает наоборот: скажем, появление iTunes фирмы Apple ускорило вытеснение CD-плееров более компактными MP3-плеерами.

Дополняющие продукты либо снижают накал конкурентной борьбы (если клиенту дорого стоит смена по­ставщика), либо обостряют ее (если из-за них стираются различия между продуктами конкурентов). Что касается силы, с которой поставщики и покупатели давят на производителей, то и тут продукты-дополнители — орудие обоюдоострое. Иногда соперники борются за то, чтобы дополняющая отрасль поддерживала их продукты. Когда компания JVC поняла, что видеофильмы — ключевой дополнитель для их кассетных видеомагнитофонов, она убедила киностудии делать записи в своем формате. Это позволило склонить рынок в пользу JVC, хотя стандарт ее конкурента Sony с технической точки зрения был, вероятно, более совершенным.

**ОПРЕДЕЛИТЬ ГРАНИЦЫ ОТРАСЛИ**

**Какие продукты относятся к ней, а какие — к другой отрасли?**

* В каких регионах идет конкуренция?
* Определить участников и разделить их на группы, если это представляется целесообразным.

**Кого и что можно рассматривать как:**

* покупателей и группы покупателей;
* поставщиков и группы поставщиков;
* конкурентов;
* продукты или услуги-заменители;
* потенциальных новичков?

**Выяснить, какие факторы определяют значимость каждой конкурентной силы, какие силы оказывают решающее воздействие на отрасль, а какие влияют на нее не слишком сильно, и понять, почему это так.**   
  
**Определить общую структуру отрасли и убедиться в правильности анализа.**

* + Почему уровень прибыльности таков, какой он есть?
  + От каких сил в первую очередь зависит прибыльность?
  + Не противоречат ли результаты анализа фактическим значениям прибыльности за продолжительный период?
  + Действительно ли компании, работающие с большей прибылью, лучше защищены от основных сил отрасли?

**Проанализировать недавние, а также вероятные будущие изменения всех конкурентных сил, как позитивные, так и негативные.**   
  
**Определить те составляющие структуры, на которые могут оказать влияние конкуренты, новички или ваша собственная компания.**   
  
**Проводя анализ, нужно избегать следующих широко распространенных ошибок:**

* + - определять границы отрасли слишком широко или слишком узко;
    - формально составлять списки, вместо того чтобы проводить тщательный анализ;
    - уделять одинаковое внимание всем конкурентным силам, вместо того чтобы глубже исследовать самые важные;
    - путать причину (экономика покупателя) со следствием (чувствительность к цене);
    - пользоваться методами статического анализа, игнорирующими отраслевые тенденции;
    - принимать циклические или временные изменения за структурные сдвиги;
    - объявлять отрасль привлекательной или непривлекательной, вместо того чтобы выстраивать стратегию на основе результатов анализа.

**Изменения в структуре отрасли**

Обычно структура отрасли стабильна, и в разные периоды ее прибыльность постоянна. Тем не менее эта структура постоянно чуть-чуть изменяется, а в какой-то момент может полностью преобразиться.

Структурные сдвиги — их вызывают и внешние, и внутренние причины — могут привести как к резкому взлету потенциальной прибыльности, так и к столь же резкому ее сокращению. Обстоятельства бывают разными: меняются технологии, потребности потребителей или что-то еще. Пять конкурентных сил задают систему координат, к которой стратег привязывает самые важные для отрасли события, чтобы спрогнозировать, как они повлияют на ее потенциал в будущем.

**Угроза вторжения.**Изменение любого входного барьера может усугубить или ослабить угрозу появления новичков. Например, истечение срока патентной защиты часто развязывает руки потенциальным конкурентам. Когда истек срок патента компании Merck’s на лекарство для снижения уровня холестерина зокор, то на следующий день сразу три фармацевтические фирмы выбросили на рынок его аналоги. И наоборот, в результате бурного развития производства мороженого­ новым мороженщикам стало сложно получить доступ к каналам сбыта в Северной Америке и Европе.

Самое сильное влияние на угрозу вторжения могут оказать стратегические решения ведущих игроков отрасли. Например, начиная с 1970-х ритейлеры Wal-Mart, Kmart и Toys «R» Us стали использовать новые дорогие системы по управлению закупками, сбытом и товарными запасами, включая автоматизированные центры дистрибуции, штриховое кодирование и сети связи с кассовыми терминалами в торговых точках. Эти инвестиции увеличили эффект масштаба в отрасли, и небольшим ритейлерам стало сложнее начинать дело (а уже присутствующим на рынке — выживать).

**Давление поставщиков и покупателей.** Со временем оно тоже то усиливается, то ослабевает. Например, крупные сети выдавили из розницы глобальных производителей электроприборов, в том числе Electrolux, General Electric и Whirlpool (в США их фирменные магазины уступили место супермаркетам бытовой техники вроде Best Buy или Home Depot). Другой пример — агентства путешествий. Когда авиакомпании стали сами продавать билеты через интернет, они стали жестче торговаться с агентствами насчет величины комиссионных.

**Товары-заменители.** Благодаря постоянному совершенствованию технологии появляются новые заменители или изменяется соотношение цена — производительность, то есть значимость альтернативных продуктов становится либо выше, либо ниже. Первые СВЧ-печи были огромными, стоили более $2000 и поэтому не могли составить обычным духовкам сколько-нибудь серьезную конкуренцию. Впоследствии, однако, микроволновки сильно потеснили электродуховки. Другой пример: совсем недавно флэш-память была усовершенст­вована настолько, что стала хорошим заменителем жестких дисков небольшой емкости.

На степень угрозы со стороны альтернативных товаров влияет и изменение цены или качества их собственных дополняющих продуктов.

**Новые аспекты конкурентной борьбы.**Часто конкуренция со временем становится жестче: у взрослеющей отрасли рост замедляется. Различия между конкурентами исчезают по мере появления отраслевых стандартов, технологии распространяются, и вкусы потребителей унифицируются. Прибыльность отрасли падает, и слабые конкуренты выходят из бизнеса. Эта история повторяется от отрасли к отрасли. Телевизоры, снегоходы, телекоммуникационное оборудование — вот всего лишь несколько примеров.

Обострение ценовой борьбы и других форм соперничества — не единственно возможный вариант развития. Скажем, последние несколько десятилетий конкуренция в американском игорном бизнесе очень сильна, но все-таки идет освоение новых сегментов рынка и территорий (казино появились на прогулочных судах, в дорогих торговых центрах, в индейских резервациях, игорные дома открыли филиалы в других странах). Лобовых столкновений, из-за которых соперникам приходилось снижать цены или увеличивать выплаты победителю, в целом было мало.

На остроту конкуренции в отрасли влияют слияния и поглощения, в результате которых у компаний появляются новые ноу-хау, а значит, и новые средства борьбы. Свои коррективы в соперничество вносит технический прогресс. В торговле через посредников с появлением интернета снизились предельные издержки и брокеры стали менее специализированными. Конкуренция нарастает, а размеры бонусов и комиссионных для агентов сокращаются.

В некоторых отраслях компании пошли на объединение не ради уменьшения затрат и улучшения качества своей продукции, а лишь чтобы остановить ожесточенное соперничество. Но устранение конкурентов — рискованная стратегия. Анализ пяти конкурентных сил показывает, что, вынудив уйти сегодняшних игроков и подняв прибыльность отрасли, вы открываете дорогу в свой бизнес для новых соперников и усиливаете давление клиентов и поставщиков. Скажем, в Нью-Йорке банковский сектор 1980-х и 1990-х характеризовался консолидацией коммерческих и сберегательных банков: Manufacturers Hanover, Chemical, Chase и Dime Savings. Но нынешний пейзаж Манхэттенского розничного банковского сектора стал еще более разнообразным, появились новые игроки: Wachovia, Bank of America и Washington Mutual.

**Выводы для стратегов**

Знать все о силах, которые формируют конкуренцию в отрасли, — главная предпосылка для создания стратегии. Любая компания с самого начала должна хорошо представлять себе среднюю прибыльность ее отрасли. Пять сил четко показывают, почему она именно такова. Только поняв это, компания может учесть в своей стратегии специфику каждой отрасли.

Пять сил раскрывают самые важные аспекты конкурентной среды. Кроме того, на основе их анализа можно определить сильные и слабые стороны компании: в каком положении она находится по отношению к покупателям, поставщикам, новичкам, соперникам и продуктам-заменителям? И что самое важное, понимание структуры отрасли дает стратегам подсказки: где найти позицию, из которой легче бороться с конкурентными силами; как предвидеть изменение этих сил и воспользоваться этим, чтобы события развивались благоприятным для компании образом.

**Позиционирование компании.** Разработку стратегии можно понимать двояко: как защиту от конкурентных сил или как поиск места в отрасли, где их давление минимально. Рассмотрим позицию компании Paccar на рынке тяжелых грузовиков. В этой отрасли очень сильная конкуренция. Большинство покупателей — владельцы больших парков автомобилей или лизинговые компании, у них есть и рычаги для снижения цен, и заинтересованность в этом, ведь основные их затраты приходятся на покупку грузовиков. Почти все машины соответствуют единым стандартам, у них схожие характеристики. Из-за высокой капиталоемкости в отрасли идет неистовая ценовая борьба, она особенно обостряется во время регулярно повторяющихся периодов спада спроса. Ощутимое влияние оказывают и профсоюзы как поставщики рабочей силы. Кроме того, хотя в перевозках автотрейлер трудно чем-то заменить, клиенты могут воспользоваться услугами-заменителями и доставлять грузы, например, по железной дороге.

В такой ситуации компания Paccar — ей принадлежит 20% североамериканского рынка тяжелых грузовиков — решила ориентироваться в первую очередь на дальнобойщиков, которые работают на собственных трейлерах и либо сами принимают заказы, либо идут в субподрядчики к крупным автоперевозчикам. Влияние таких покупателей ограниченно, и они менее чувствительны к цене, потому что трейлеры, в которых они проводят большую часть жизни, отчасти заменяют им дом и обеспечивают их благосостояние.

Paccar разработала конструктивные особенности, рассчитанные на дальнобойщиков — владельцев грузовиков: комфортные спальные места в кабине, роскошные кожаные сиденья, шумоизоляция, элегантный внешний вид и т.д. У производителя множество дилерских представительств, и в каждом потенциальный покупатель на компьютере может из тысячи вариантов выбрать по своему вкусу детали отделки и элементы комплектации. Трейлер собирают по индивидуальному заказу, и через шесть-восемь недель доставляют клиенту. Кроме того, у автомобилей Paccar специальная аэродинамически обтекаемая форма, благодаря чему сокращается расход топлива. При перепродаже они теряют в цене меньше, чем другие грузовики. Программа технической помощи на дорогах, компьютерная система заказа и доставки запчастей сокращают время простоя. Благодаря всему этому водители — хозяева собственных грузовиков делают выбор в пользу трейлеров Paccar. История Paccar доказывает, что можно занять выгодную позицию в отрасли, если хорошо знать ее структуру. Компания нашла нишу, в которой конкурентные силы не свирепствуют, где нет давления покупателей и ценовой войны. Кроме того, Paccar приспособила под себя каждое звено цепочки создания стоимости, чтобы уверенно противостоять конкурентным силам в своем сегменте рынка. В результате компания остается прибыльной 68 лет подряд, а долгосрочная рентабельность капитала превышает 20%.

Концепция пяти сил позволяет также объективно оценить возможности входа и выхода. В конечном счете все зависит от ответа на вопрос: «Какой прибыльности стоит ожидать от этого бизнеса?» О выходе стоит задуматься, если структура отрасли невыгодна или ухудшается и у компании нет шансов спасти положение. Если же рассматриваются перспективы вхождения в новую отрасль, талантливый стратег, использующий концепцию конкурентных сил, разглядит область с хорошим будущим задолго до всех. Анализ пяти сил позволяет выявить отрасли, в которых компании удастся преодолеть входной барьер с меньшими затратами, чем другим, или легче будет выдержать противостояние с конкурентными силами, даже если эти отрасли не слишком привлекательны для среднестатистического новичка.

**На гребне перемен.**Когда в отрасли что-то меняется, открываются новые стратегически выгодные позиции, их и нужно постараться занять. Посмотрим, как последнее десятилетие эволюционировал музыкальный бизнес. Когда музыку начали продавать через интернет, аналитики предсказывали появление тысяч компаний, которые торгуют звукозаписями и раскручивают музыкантов и которые разрушат структуру отрасли, незыблемую со времен изобретения фонографа. Рынок всегда был поделен между тремя-шестью крупными фирмами (в 2005 году большая четверка — Warner Music Group, EMI, Sony BMG и Universal Music Group — контролировала 70% мирового рынка звукозаписи и 80% рынка США). Специалисты прогнозировали, что интернет ликвидирует входной барьер, связанный с дистрибуцией, и в бизнес ринутся полчища новых конкурентов.

Однако, проведи они более тщательный анализ, им стало бы понятно, что дело не в физическом распространении дисков, а в соотношении рисков. И тут у гигантов несомненное преимущество. Именно им под силу консолидировать риски, связанные с раскручиванием новых исполнителей, и тем самым смягчить последствия неизбежных провалов. Благодаря своему масштабу в хаосе музыкального бизнеса они могут прокладывать путь для своих музыкантов. Например, они представляли радиостанциям и розничным магазинам доступ к хитам в обмен на продвижение малоизвестных исполнителей. У новых студий звукозаписи таких возможностей не было. Поэтому всем заправляли давно окопавшиеся на рынке компании. Конечно, нельзя сказать, что структура музыкального бизнеса не изменилась с появлением новых способов копирования цифровой музыки. Нелегальное скачивание файлов стало пусть и противозаконным, но весьма заманчивым «товаром-заменителем». Звукозаписывающие компании годами пытались сами создать необходимую техническую платформу для торговли музыкой в интернете, но не рисковали продавать свою продукцию по каналам конкурентов. В эту пустую нишу пришла фирма Apple: в 2003 году для поддержки своего плеера iPod она открыла интернет-магазин iTunes. Позволив Apple создать такой мощный сервис, звукозаписывающие компании способствовали тому, что структура отрасли изменилась, но, увы, не в их пользу. Число крупных лейблов сократилось: в 1997 году их было шесть, сегодня — лишь четыре.

Когда структура отрасли постоянно преобразуется, могут появиться новые ниши, новые потребности и новые способы удовлетворения уже существующих. Лидеры часто упускают это из виду и держатся за проверенную стратегию. В подобных случаях менее крупные конкуренты и новички могут перехватить инициативу и воспользоваться ситуацией.

**Сформировать структуру отрасли.** Когда компании выявляют структурные изменения отрасли и используют их в своих интересах, они реагируют на них постфактум. Иное дело — активно преобразовывать отрасль. Фирма-стратег привносит в нее новые формы конкуренции, изменяя соотношение пяти сил к лучшему. Соперники идут следом, и вся отрасль трансформируется. Инициируя изменение структуры, компания хочет, чтобы конкуренты пошли по ее стопам. Хотя выгоду из новой ситуации смогут извлечь все игроки, именно первопроходец выиграет больше всех, ведь он направляет конкуренцию в нужное ему русло.

На структуру отрасли можно воздействовать двумя способами: перераспределяя прибыльность в пользу действующих компаний или расширяя общие возможности получения прибыли. В перераспределении прибыли главная цель — увеличить долю игроков по сравнению с долей поставщиков, покупателей и производителей товаров-заменителей и не допустить новичков. Напротив, увеличение общей прибыли влечет за собой рост экономической ценности отрасли, что выгодно и конкурентам, и покупателям, и поставщикам.

Перераспределение прибыльности. Первое, что нужно сделать, чтобы «перетянуть» прибыль к участникам отрасли, — это определить, какие силы в настоящее время ограничивают доходность отрасли, и сосредоточиться на ней или на них. Теоретически компания может воздействовать на все конкурентные силы. Задача стратега — сократить ту часть прибыли, которая уходит к поставщикам, покупателям и производителям товаров-заменителей или которой приходится жертвовать­, чтобы не допустить появления новых конкурентов. Стремясь нейтрализовать поставщиков, фирма может стандартизировать комплектующие и тем самым облегчить себе жизнь на случай смены поставщика, «вырастить» дополнительного поставщика либо изменить технологию производства. Если компания хочет противостоять влиянию клиентов, ей нужно действовать иначе: например, расширить спектр услуг (тогда расходы покупателя при переходе к другому продавцу вырастут) или, найдя альтернативный путь к покупателю, нейтрализовать воздействие дистрибуции на бизнес. Чтобы ослабить накал ценовой борьбы, больно бьющей по карману производителей, компаниям стоит по примеру фармацевтических фирм делать крупные инвестиции в эксклюзивные продукты или расширять службы поддержки. Увеличив расходы на НИОКР или маркетинг, зрелые компании отпугнут многих потенциальных новичков. Чтобы поднять ценность своей продукции по сравнению с товарами-заменителями, компании могут усовершенствовать свои товары или найти новые способы их распространения.

Компания Sysco, крупнейший поставщик продовольственных продуктов и сопутствующих товаров в Северной Америке, показывает, как лидер отрасли может изменить ее структуру к лучшему. Sysco приобретает продукцию у фермеров и на предприятиях пищевой промышленности, складирует ее у себя и доставляет в рестораны, больницы, офисы, школы и т.д. Поскольку в этом бизнесе невысокие барьеры входа, в нем действовало множество местных фирм. Соперники «окучивают» клиентов, для которых, между тем, цена имеет немалое значение — расходы на закупку продуктов питания составляют изрядную долю их издержек. К тому же клиенты могут покупать продовольствие у самих производителей или в розничных магазинах, то есть в обход дистрибуторов. Отстаивают свои интересы и поставщики: часто им принадлежат известные продуктовые брэнды, которые ценят и рестораны, и их посетители. Средняя прибыльность в отрасли была весьма скромной.

В Sysco поняли, что со своими масштабами и доступом к клиентам по всей стране они в силах изменить сложившуюся ситуацию. Компания создала под своей маркой новые дистрибуторские брэнды, приспособив их к особенностям рынка. Это ограничило влияние поставщиков. Чтобы конкуренция не основывалась исключительно на цене, менеджмент Sysco сделал акцент на дополнительные услуги, такие как кредиты, планирование меню и управление запасами. Эти меры, а также крупные инвестиции в информационные технологии и региональные оптовые базы подняли планку входа для новичков и сделали менее привлекательными заменители. В результате отрасль стала менее фрагментированной, а ее средняя прибыльность растет.

На лидирующих компаниях лежит особая ответственность за совершенствование структуры отрасли. Это часто требует больших ресурсов, которые есть только у крупных игроков. Стоит добавить, что улучшение отрасли выгодно не только их инициатору, но и всем его конкурентам. Как правило, инвестировать в изменения выгоднее всего именно лидеру — его выигрыш, скорее всего, будет самым большим. Улучшение структуры отрасли часто оказывается единственно верной стратегией, ведь если лидер попытается завоевать дополнительную долю рынка, это наверняка вызовет серьезную реакцию соперников, клиентов и даже поставщиков.

Надо лишь помнить, что опрометчивые изменения формы конкуренции и позиции компании по отношению к соперникам могут разрушить структуру отрасли. Руководители, одержимые страстью к инновациям или идеей завоевать более выгодные позиции на рынке, порой невольно способствуют появлению новых форм конкурентной борьбы, не выгодных никому. Стараясь увеличить конкурентное преимущество своей компании, стратег должен думать о том, не запускает ли он силы, которые расшатают структуру отрасли. Например, в самом начале эры персональных компьютеров IBM пыталась компенсировать свои потери, связанные с позд­ним приходом в отрасль: она предложила открытую архитектуру, что содействовало появлению отраслевых стандартов и большого количества производителей дополняющих продуктов — программного обеспечения и периферийных устройств. Но IBM «отдала» производство критически важных компонентов ПК, то есть операционной системы и микропроцессора, фирмам Microsoft и Intel. Всеобщая совместимость обернулась ценовым соперничеством и усилением могущества по­ставщиков. В результате IBM стала временным лидером в отрасли с постоянно плохой структурой.

Увеличение общего объема прибыли. Когда растет спрос, повышается доходность отрасли, сокращаются расходы и убытки. Суммарная выгода, которую могут получить игроки отрасли, поставщики и покупатели, увеличивается. Такое происходит, например, когда совершен­ствуются каналы сбыта или когда фирмы находят новых потенциальных покупателей своего продукта. Когда производители безалкогольных напитков отладили свои cети разлива, состоящие из независимых предприятий, от этого выиграли и те, и другие. Общая ценность отрасли увеличивается, и если фирмы вместе с поставщиками выстраивают систему взаимодействия и оптимизируют расходы в цепочке закупок. Это снижает отраслевые издержки и позволяет либо увеличить прибыль, либо снизить цены и благодаря этому поднять спрос, а иногда и то, и другое. Кроме того, компании могут ввести отраслевые стандарты качества продуктов и услуг, что выгодно им самим, их поставщикам и клиентам.

Увеличение потенциальной прибыльности отрасли улучшает ситуацию для всех ее участников и снижает вероятность разрушительной конкурентной борьбы, которая начинается, когда компании пытаются обрести более сильное влияние или завладеть большей долей рынка. Важно иметь в виду, что и когда потенциальная суммарная доходность вырастет, ее распределение опять-таки будет зависеть от структуры, то есть от расстановки пяти сил. Самые мудрые стратеги умеют увеличить доходность отрасли таким образом, чтобы от общего пирога получить кусок больше, чем прежде.

**Определение отрасли.**Пять конкурентных сил — инст­румент, с помощью которого проще понять, в какой именно отрасли (или отраслях) работает ваша компания. Если границы отрасли очерчены правильно и выявлена зона, в которой происходит реальная борьба, становится ясно, где формируется прибыль отрасли и какие силы вашей компании надо задействовать, чтобы увеличить вашу долю рынка. Для каждой отрасли, в которой работает ваша компания, нужна своя стратегия. Если ваши конкуренты неправильно определили границы отрасли, тем лучше для вас: это дает вам возможность занять стратегически более выгодную позицию (см. врезку «Определение отрасли».)

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТРАСЛИ**

Определить границы отрасли, в которой компания ведет конкурентную борьбу, важно для точного анализа отрасли, а еще больше — для формирования стратегии и обозначения рамок своей деятельности. Корни многих стратегических ошибок кроются в неправильном понимании отрасли, слишком широком или слишком узком. В первом случае игнорируются различия между продуктами, клиентами и географическими регионами, важными для эффективного соперничества на рынке. Во втором — не выявляются точки совпадения и связи между родственными товарами, а также ключевые рынки, успех на которых обеспечивает конкурентное преимущество. Вдобавок незыблемых границ не бывает, и значит, стратег должен предвидеть возможность их изменения.  
  
Границы отрасли определяются по двум параметрам. Первый — диапазон продуктов или услуг. К примеру, относится ли моторное масло для легковых автомобилей к той же отрасли, что и моторное масло для тяжелых грузовиков и стационарных двигателей, или к разным? Второй параметр — географический. Большинство отраслей представлено во многих регионах земного шара. Идет ли конкуренция только в регионе или по всей стране? Ограничивается ли она отдельным континентом, например Северной Америкой, или можно говорить о единой мировой отрасли?  
  
Анализ пяти конкурентных сил позволяет ответить на эти вопросы. Если структура отрасли для каждого из двух сравниваемых продуктов совпадает или оказывается очень похожей (одни и те же покупатели, поставщики, барьеры входа и т.д.), правильно будет считать, что эти продукты принадлежат к одной отрасли. Напротив, если структура заметно различается, то речь идет об отдельных отраслях.  
  
По составу масла для легковых автомобилей и для грузовиков практически одинаковы, но, пожалуй, на этом сходство и заканчивается. Автомобильное масло продают отдельным мелким и зачастую не специализирующимся в этой области клиентам через многочисленных, нередко весьма влиятельных дистрибуторов. Для привлечения покупателей проводятся широкие рекламные кампании. Поскольку продукция расфасовывается в небольшую тару, расходы на транспортировку весьма высоки, поэтому необходимо организовывать производство на местах. Масло для грузовиков и электрогенераторов продают совершенно другим покупателям, и логистическая цепочка тут другая. Структура бизнеса (влияние покупателей, барьеры входа и т.д.) существенно отличается от рассмотренной выше. Таким образом, производство автомобильного масла и масел для грузовиков и стационарных двигателей — две разные отрасли. У каждой своя прибыльность, и компании, производящей машинное масло, нужны две отдельные стратегии, чтобы она смогла конкурировать в обеих областях.  
  
Различия в интенсивности пяти конкурентных сил помогают оценить и географический фактор. Если у отрасли во всех странах сходная структура (соперники, покупатели и т.д.), то, вероятно, конкуренция происходит во всемирном масштабе. Значит, чтобы определить среднюю прибыльность, следует анализировать пять сил с глобальной точки зрения. Компании нужна единая всеохватывающая стратегия. Если структура отрасли разнится от региона к региону, каждый из них придется считать отдельной отраслью (в противном случае конкуренция сглаживала бы различия), то есть прибыльность определяется с учетом расстановки пяти сил в каждом отдельном регионе.  
  
Важна также степень различий между конкурентными силами, которую выявляет анализ связанных между собой продуктов или разных географических областей. Здесь стоит руководствоваться следующим практическим правилом: говорить о разных отраслях имеет смысл, либо если значительно варьируется характер одной из сил, либо если регионы различаются более чем одной силой.  
  
К счастью, с помощью тщательного анализа пяти сил можно выявить важные конкурентные угрозы, даже если границы отрасли не совсем точны. Например, близкий продукт, который выпал из поля зрения, проявится как заменитель, а «незамеченные» конкуренты, все равно напомнят о себе как потенциальные новички. В то же время анализ пяти сил поможет разглядеть линию разлома в чрезвычайно широкой отрасли, что даст возможность скорректировать ее границы и стратегию.

**Конкуренция и подлинная ценность**

Анализ конкурентных сил показывает, какие приводные ремни приводят в движение механизм отрасли. Тот, кто формирует стратегию компании, должен понимать, что конкуренты — это отнюдь не только существующие соперники. Тогда он увидит и другие угрозы и лучше подготовится к встрече с ними. Кроме того, всесторонне изучая структуру отрасли, он обнаружит новые возможности: успех стратегии зависит от того, насколько полно учтены все изменения, связанные с клиентами, поставщиками, заменителями, конкурентами — потенциальными и «состоявшимися». В мире открытой конкуренции и постоянных перемен структурный подход приобретает как никогда большое значение.

Знать структуру своей отрасли одинаково важно и инвесторам, и руководителям предприятий. Расстановка конкурентных сил определяет привлекательность отрасли, и, понимая ее, инвесторы могут предсказывать позитивные и негативные изменения. Анализируя эти силы и видя, где происходят структурные сдвиги, а где лишь небольшие отклонения, инвесторы избегнут и излишнего оптимизма, и неоправданного пессимизма. Они оценят, у каких компаний в стратегии заложена возможность влиять на структуру отрасли, а у каких — нет. Как инструмент долгосрочного успеха понимание конкуренции куда надежнее финансовых прогнозов и экстраполяции тенденций — методов, преобладающих в современном инвестиционном анализе.

Если бы руководители компаний и инвесторы смотрели на конкуренцию через призму пяти конкурентных сил, рынки капитала действительно работали бы на успех и экономическое процветание компаний. Важно также, чтобы инвесторы и руководители одинаково понимали факторы устойчивой прибыльности. Они должны обсуждать друг с другом глубинную структуру отрасли, а не сиюминутные тенденции. Представьте себе, как улучшилось бы положение компаний — и экономики в целом, — если бы всю энергию, которую руководители тратят на то, чтобы их показатели нравились биржевым трейдерам, они направили бы на создание подлинной экономической ценности.

# Не цепляйтесь за плохую стратегию

**23 июля 2018**|**Фрик ВермюленНиро Сиванатан**

В конце 1990-х британская HMV была мировым лидером рынка музыки. Основой ее бизнеса были магазины в небольших городах, где покупатели могли просмотреть огромный ассортимент дисков и слушать записи через наушники. Доля рынка компании составляла 40%.

Взлет HMV начался в 1960-х — на волне революции в поп-музыке розница в Лондоне шла вверх. В 1970-х обороты удвоились, а в начале 1980-х компания стала ведущим музыкальным ритейлером страны. В 1986 году у HMV открылись отделения в Ирландии и Канаде, а вскоре и во Франции, США, Германии и Японии. К началу 1990-х число магазинов HMV перевалило за 320, из них около ста — в Британии. В 2002-м компания разместила акции, Лондонская биржа оценила ее в 1 млрд фунтов.

ИДЕЯ КОРОТКО

**Проблема**   
Многие компании слишком долго следуют стратегии, приносившей успех в прошлом, но затем ставшей проигрышной. Это случилось с британской компанией HMV, когда-то занимавшей 40% рынка страны, но через десять с небольшим лет пришедшей к банкротству.   
  
**Причины**   
Исследователи выявили несколько психологических эффектов, приводящих к «эскалации пристрастия»: избегание потерь, неприятие убытков, иллюзия контроля, стремление к завершенности, коллективное неведение и угроза потери идентичности.   
  
**Решение**   
Снизить риск эскалации пристрастия помогут шесть приемов: ввести правила принятия решений; выбрать способ подсчета голосов; защитить инакомыслие; сформулировать альтернативы в явном виде; отделить поборников стратегии от группы, принимающей решение, и наглядно показать будущее разочарование.

Однако уже тогда сотрудники и аналитики стали высказывать сомнения в перспективности модели бизнеса HMV. Поначалу новые технологии — фильмы на DVD и компьютерные игры на CD-ROM — помогали росту прибыли, но потом популярные диски стали продавать в супермаркетах, причем со скидкой, а в 1998 году — в интернет-магазине Amazon. Потом файлы с записями стали просто скачивать, а в 2003 году Apple создала iTunes.

Руководство HMV упрямо следовало старой стратегии. В 2004 году компания открыла двухсотый магазин в Великобритании и стала скупать конкурирующие сетевые магазины, в том числе банкротов. Еще в начале 2002-го рекламный отдел HMV пытался привлечь внимание совета директоров к угрозам: конкуренция со стороны интернет-магазинов, супермаркетов и сервисов скачивания. Однако директор Стив Нотт отнесся к предупреждению свысока: «Никогда не слышал подобной чепухи! Конечно, супермаркеты — это противная колючка на нашем пути, но они не могут с нами конкурировать в сфере серьезной музыки. Что касается прочего, я вообще не вижу никакой угрозы. Загружаемые файлы — мимолетная мода».

Только в 2010 году у HMV появился свой цифровой магазин, но, разумеется, к тому времени поезд уже ушел. В январе 2013-го компания обанкротилась. Ее история — классический пример слишком долгого следования прошлой стратегии. В литературе по менеджменту это называют «эскалацией (нарастанием) пристрастия». Конечно, обанкротиться можно по разным причинам, но практически во всех случаях у бывших отраслевых лидеров свою негативную роль сыграло упрямство. Вспомним подробно описанный провал Nokia. Финская компания слишком долго инвестировала в проприетарную операционную систему, даже когда на мобильном рынке уже доминировали системы Android и iOS.

Если упрямство окрепло, переломить его крайне трудно, но сам риск попадания в эту ловушку можно снизить. Один из авторов статьи (Сиванатан) — как и многие исследователи, изучал психологическую и социологическую подоплеку приверженности прежнему курсу. Мы познакомим вас с данными этих исследований и предложим несколько проверенных организационных правил, помогающих принимать разумные решения. Но сначала рассмотрим причины эскалации пристрастия.

**Почему это происходит**

У нежелания менять курс глубокие психологические корни. В одном эксперименте испытуемых, разбитых на две группы, спрашивали, хотели ли бы они инвестировать $1 млн в разработку стелс-бомбардировщика. В первой группе люди должны были принять решение прежде, чем проект начался. Было известно, однако, что конкурирующая организация к тому моменту уже создала самолет заведомо лучшего качества. Неудивительно, что лишь 16,7% респондентов в этой группе заявили о желании предоставить финансирование.

Второй группе сообщили, что проект на 90% готов и что у конкурентов, как и в первом случае, создан аналогичный продукт более высокого качества. В этой группе 85% участников были готовы выдать средства на завершение проекта.

Обычно людям свойственно придерживаться прежних решений и образа действий, даже если они не рациональны. Участникам обеих групп должно было быть очевидно, что проект вряд ли ждет успех — ожидаемый продукт по срокам и качеству уступал конкуренту. Решения, однако, оказались совершенно разными.

Исследователи выявили несколько психологических эффектов, которые усиливают друг друга и заставляют нас делать неразумный выбор. Вот шесть самых важных.

* **Избегание потери.** Это предубеждение описано в литературе по менеджменту. Думая о вложении средств, люди часто учитывают затраты, понесенные ранее. Если прекратить проект, эти затраты уже никогда не окупятся, а продолжив его, шанс вернуть сохранится — надеемся мы. Но рационально было бы учитывать только будущие, а не прошлые затраты.
* **Неприятие убытка.** Этот тип ошибок тоже хорошо изучен. Когда выход из проекта влечет прямые убытки, лица, принимающие решения, часто предпочитают продолжать финансирование, даже зная, что прибыли не будет.
* **Иллюзия контроля.** Эта ошибка может существенно усилить эффект от двух предыдущих: людям свойственно переоценивать степень своего воздействия на события. В эксперименте двум группам участников предложили купить лотерейные билеты по $1. В первой группе номера билетов определялись случайным образом, во второй каждый участник сам мог выбрать себе номер. Затем испытуемых спрашивали, по какой цене они готовы продать свои билеты. В первой группе люди были согласны в среднем на $1,96, во второй — получить $8,67. Былые успехи (как у HMV) укрепляют веру в собственные возможности, а свою способность предвидения люди принимают за возможность воздействия.
* **Стремление к завершенности.** Много­численные опыты демонстрируют, что людям присуще стремление доводить дело до конца: доесть все, что положено в тарелку, завершить начатый проект и т. д.
* **Коллективное неведение.** Очень часто члены коллектива, недовольные ходом событий или несогласные с какой-то идеей, считают, что их мнение больше никто не разделяет, а потому не высказываются. Остальные принимают их молчание за одобрение или согласие. Это порой приводит к тому, что принимаемое решение не нравится никому из участников. Джерри Харви, исследователь из Университета Джорджа Вашингтона, назвал такую ситуацию парадоксом Абилина. Он описал случай с семьей из Техаса, которая в 40-градусную жару совершила в автомобиле без кондиционера долгую и никому не нужную поездку из Коулмана в Абилин. Один из членов семьи предложил остальным поехать, потому что боялся, что дома им будет скучно, а те из вежливости не решились возразить, хотя никуда ехать не хотели.
* **Личная идентификация.** Исследования психологов и социологов показывают, что само­идентификация и социальный статус человека тесно связаны с верностью группе. Кажется, что, если ты выйдешь из какого-то коллективного дела, пострадает твой статус или общность с группой. Кроме того, никакой руководитель не любит признавать ошибочность своего прежнего решения.

Каждый из этих психологических факторов заставляет нас не обращать внимания на сигналы о том, что стратегия ведет в никуда. Карл Вейк из Университета Мичигана склонность корпоративных руководителей к игнорированию всего, что указывает на несостоятельность принятого решения ради оправдания уже предпринятых действий, называет «согласием не замечать».

Противодействовать всему этому трудно, но возможно, если использовать при принятии решений специальные процедуры и приемы. Мы опишем шесть правил, доказанно эффективных в деловом контексте. Компания, использующая все шесть, значительно снизит риск попадания в ловушку эскалации пристрастия.

**1. Установите правила принятия решений**

На пути к объективности и рациональности решений важно заранее оговорить правила их принятия. В свое время корпорация Intel уделяла производству микросхем памяти DRAM больше внимания, чем производству микропроцессоров, но уже тогда ввела жесткие правила распределения ресурсов по линиям производства, учитывающие в первую очередь маржинальность в пересчете на одну пластину. Эту формулу ввели, не имея в виду текущие конкретные решения, а ради объективности будущих.

Спустя некоторое время перед Intel встала необходимость распределения ресурсов между новым производством (микропроцессоры) и производством DRAM. Многие топ-менеджеры в то время были безоговорочными сторонниками DRAM, но их оппоненты привели расчеты, свидетельствующие о преимуществах процессорного направления, и убедили руководство отдать предпочтение новой технологии.

Если у организации нет данных для расчетов и решение надо принять на основе оценок, можно ввести правила, основанные на качественных критериях. Один крупный производитель телеаппаратуры, владеющий компаниями в разных странах, ввел оригинальный порядок запуска новых продуктовых серий. Если какое-то из страновых отделений предлагает выпустить новый продукт, оно само разрабатывает прототип, и, если какое-либо еще отделение фирмы готово приобрести лицензию на производство новинки в своей стране, проект автоматически получает финансирование. Если же никто не проявляет интереса к лицензии, проект закрывается.

Когда мы спросили генерального директора корпорации, почему он не берет на себя решения об инвестировании, он ответил: «Разве я разбираюсь в этом лучше опытных производственников? Мое дело — обеспечить условия для оптимального выбора, а не диктовать его».

**2. Обратите внимание на правила голосования**

Выработка правил учета мнений — очень тонкое дело: дьявол кроется в деталях. Рассмотрим ситуацию: три топ-менеджера решают, продолжить ли инвестировать в существующую технологию или переключиться на новую. Все трое признают, что при выборе необходимо ответить на два вопроса: 1) потребует ли действующая технология значительных дополнительных инвестиций? 2) велика ли вероятность, что новая технология в будущем станет гораздо совершеннее? Все участники согласились, что новую технологию можно сделать приоритетной, только если оба ответа будут положительными.

Предположим, что менеджер A отвечает «да» на оба вопроса, топ-менеджер B — только на первый, а топ-менеджер C — только на второй. Коллективное решение здесь зависит от того, как будут учитываться мнения (см. врезку «Правильный метод подсчета голосов»). Если вести подсчет по консенсусу (это так называемый конъюнктивный метод), то компания продолжит инвестиции в старую технологию, поскольку двое из трех участников не дают положительного ответа на оба вопроса. Но если вести учет по критериям (так называемый дизъюнктивный метод), то получается, что на каждый вопрос дано два положительных ответа и только один отрицательный, а значит, компания должна направить инвестиции на новую технологию.

**ПРАВИЛЬНЫЙ МЕТОД ПОДСЧЕТА ГОЛОСОВ**  
  
Группа из трех экспертов принимает решение, стоит ли перейти на другую технологию. Все согласны, что это стоит делать, только если выполнены два критерия. Интерпретация их рекомендаций зависит от метода подсчета голосов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Критерий 1. Старая технология потребует дополнительных инвестиций. | Критерий 2. Вероятность усовершенствования новой технологии велика. | Конъюнктивный метод учета голосов (по участникам). Технология меняется? |
| Участник 1 | Да | Да | Да |
| Участник 2 | Да | Нет | Нет |
| Участник 3 | Нет | Да | Нет |
| Дизъюнктивный метод учета голосов (по критериям). Технология меняется? | Да | Да |  |

Большинство компаний используют конъюнктивный подход (считают, сколько участников «за», сколько «против»). Но приведенный пример показывает, что тем самым они повышают вероятность «эскалации пристрастия» — противники старого курса оказываются в меньшинстве. Мы убеждены, что, оценивая целесообразность перехода на новую стратегию, лучше применять дизъюнктивный метод. Он нагляднее отражает рост «диссидентства» в компании.

**3. Защищайте инакомыслящих**

Если компания слишком долго следует проигрышной стратегии, как правило, найдутся недовольные ею. Нередко их мнение беспощадно подавляется. Исследования по социальной психологии показывают также, что многие люди не решаются высказать свое мнение, если думают, что их несогласие или недовольство никто в коллективе не разделяет. В таких случаях они пытаются прикинуть в уме, что хуже: ­высказаться против и подвергнуться остракизму либо промолчать и оставить все как есть, зная, что в долгосрочной перспективе курс может сильно повредить организации и даже привести ее к краху. Если вероятность остракизма представляется высокой, человек предпочитает смолчать. Впрочем, иногда боязнь убытков все же оказывается сильнее страха.

Если руководитель хочет предотвратить эскалацию пристрастия, он должен создать в организации среду, в которой люди не боятся делиться критическими взглядами на происходящее. Члены коллектива должны знать, что никого не накажут и не высмеют за неудобное высказывание или вопрос. Перечислим несколько приемов, помогающих организациям создать атмосферу психологической защищенности.

**Система анонимных отзывов.** Необходимо, чтобы у менеджеров низших звеньев были безопасные каналы для распространения мнений, в том числе расходящихся с общепринятыми. Для этого можно использовать онлайновые форумы или посредничество третьих лиц. Опыт показывает, что весьма эффективно решают эту задачу профессиональные консультанты.

**Участие большой команды.** Часто гендиректор всецело полагается на свой «кухонный кабинет» из нескольких приближенных или на правление, в которое входят лишь три-четыре человека. Но в малой группе инакомыслие редко находит поддержку. Данные 97 исследований по социальной психологии показывают, что один диссидент почти не влияет на решения большинства: его мнение представляется личной причудой. Если в группе из четырех человек трое пришли к общему мнению, они, скорее всего, не станут учитывать точку зрения четвертого, не согласного с ними, хотя один участник — это 25% состава команды. Ситуация меняется, если диссидентов хотя бы двое. По данным исследований, если в команде из 12 человек двое не согласны с общим мнением, их позиция будет учтена, хотя они и составляют менее 17% состава.

В общем случае мы не рекомендуем главам организаций в оценке стратегии полагаться на мнение группы из четырех-пяти человек. Конечно, у небольшой группы есть преимущества — ее легче координировать и консенсус достигается быстрее. Но большая команда лучше собирает информацию, обеспечивая более широкий обзор имеющихся перспектив. Если обсуждается долгосрочная стратегия, команда, ­участвующая в принятии решения, должна состоять из 10—14 человек (больше набирать не стоит, иначе может пострадать нацеленность членов группы).

**Разумное многообразие.** Важна не только численность, но и неоднородность группы. Два десятилетия исследований показывают, что от степени разнообразия участников зависит революционность и инновационность решений. Гетерогенные группы лучше справляются со сложными задачами и отличаются большей восприимчивостью, открытостью к новому. Сравните две команды, описанные во врезке «Пусть в команде будут подгруппы». В первой команде каждый участник уникален по демографическим параметрам. Во второй явно выделяются две подгруппы. Исследования Вермюлена показывают, что наличие подгрупп в коллективе снижает вероятность того, что диссидент окажется в одиночестве.

**ПУСТЬ В КОМАНДЕ БУДУТ ПОДГРУППЫ**   
  
Разнообразие способствует креативности, но, если в коллективе все слишком разные, это может помешать кому-то выразить свое мнение. При формировании команды старайтесь, чтобы у каждого несогласного был потенциальный союзник. Ниже описаны две команды, в каждой из которых представлены мужчины и женщины, разные расы и возрасты, разные подразделения и уровни корпоративной иерархии. При этом в первой команде между участниками нет совпадений сразу по нескольким признакам, а во второй четко выделяются две подгруппы. Вероятность конструктивного обсуждения принимаемых решений во второй команде выше.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Команда 1 | | | | |
| **Возраст** | 28 | 29 | 52 | 54 |
| **Пол** | Мужской | Женский | Мужской | Женский |
| **Расовая принадлежность** | Азиат | Белая | Белый | Азиатка |
| **Подразделение** | Финансовый отдел | Продажи | Производство | Финансовый отдел |
| **Стаж** | 2 | 11 | 3 | 13 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Команда 2 | | | | |
| **Возраст** | 28 | 29 | 52 | 54 |
| **Пол** | Мужской | Мужской | Женский | Женский |
| **Расовая принадлежность** | Азиат | Азиат | Белая | Белый |
| **Подразделение** | Финансовый отдел | Финансовый отдел | Продажи | Производство |
| **Стаж** | 2 | 3 | 11 | 13 |

**Личный пример диссидентства.** Если сам руководитель выражает сомнения в правильности курса, инакомыслящие в его команде не боятся, что на них обрушатся гнев и осуждение. И хотя лидерам редко свойственно сомневаться, а ­подчиненные ждут от них уверенности, если время от времени признавать ошибки, можно существенно улучшить атмосферу в коллективе.

Вот пример из жизни крупной европейской авиакомпании. Ее руководство планировало масштабную инвестицию в развитие одного из основных подразделений. На заключительном обсуждении гендиректор решил добиться искренности от троих участников встречи. Он за­явил, что хотел бы продвигать проект, но уверенности в успехе у него нет. Последовала недолгая пауза, а затем слово взял один топ-менеджер, признавшийся, что и у него есть сомнения. Тут же выступил еще один, подробно объяснивший, что именно заставляет его и других сомневаться в перспективности проекта. Оказалось, что из четырех членов команды лишь один действительно хотел продвигать данный проект, хотя никто из них прежде не высказывался против планируемой инвестиции. И лишь когда гендиректор публично признал, что сомневается в успехе, остальные почувствовали достаточную психологическую защищенность и откровенно приводили доводы в пользу изменения курса. Компания отказалась от проекта, а обсуждаемое подразделение осталось одним из самых прибыльных в ее структуре.

**4. Предлагайте альтернативы в явном виде**

Профессор Йеля Шейн Фредерик в 2009 году описал интересный эксперимент с двумя группами участников. В каждой группе испытуемых попросили представить себе, что они видят

в продаже DVD стоимостью $14,99 с фильмом их любимого жанра, в котором снялся их любимый актер. Участникам первой группы предложили простой выбор: 1) купить диск; 2) не покупать диск (предполагалось, что деньги у них были). В этой группе 75% участников купили DVD. Во второй группе варианты были сформулированы чуть иначе: 1) купить диск; 2) отказаться от покупки, сэкономив $14,99 на другую полезную вещь. Здесь доля согласившихся на покупку составила лишь 55%. Простое изменение формулировки — включение в нее альтернативной возможности использования денег — очень существенно повлияло на решение людей.

Этот опыт показывает, что, если четко сформулировать альтернативные решения при постановке вопросов о стратегии, можно избежать сопротивления новому. Разумеется, необходимо, чтобы альтернативные варианты существовали (исследования показывают, что затраты времени и денег на их поиск хорошо окупаются). Пол Натт, исследователь из Университета штата Огайо, проанализировав процессы принятия стратегических решений в 137 компаниях США, выяснил, что если альтернатива не сформулирована, решения оказываются неудачными в 52% случаев. Если же добавляется хотя бы одна альтернатива, показатель снижается до 32%.

**5. Отделяйте агитацию от принятия решений**

Менеджеры, стоявшие у колыбели проекта, в большей мере склонны продолжать его (даже когда неудача очевидна), нежели те, кого поставили руководить проектом уже после его начала. Вы можете уменьшить вероятность эскалации пристрастия, если делегируете принятие стратегического решения людям, не являющимся инициаторами или поборниками старой стратегии.

Анализ работы банков показывает, что менеджеры отдела кредитования, в свое время одобрившие выдачу кредита клиенту, часто относятся к нему по-особому и продолжают одобрять новые кредиты фирме, даже когда вероятность ее банкротства возрастает. У банков, в которых первоначальный кредит выдает один менеджер, а последующими запросами тех же заемщиков занимаются другие, финансовые показатели лучше, чем в тех, где решения о первоначальном и последующем кредитовании находятся в одних руках. Установлено, что начальник склонен оценивать доставшихся в наследство малопродуктивных сотрудников более жестко, чем его предшественник, принявший их на работу.

Британский банк Barclays убедился в целесо­образности отделения лиц, принимающих решение относительно этой стратегии, от ее адвокатов. В 2007 году после длительной подготовки и многочисленных внутрикорпоративных дебатов Barclays решил сделать предложение о покупке за £43 млрд нидерландского банка ABN AMRO. Неожиданно конкурирующую заявку на враждебное поглощение подал Royal Bank of Scotland (RBS). Назревала борьба за ценный актив, и топ-менеджеры Barclays готовились повысить цену своего предложения. Однако управляющий совет банка под давлением независимых директоров проголосовал против участия в борьбе, и заявка Barclays была отозвана. В отсутствие конкуренции RBS поглотил ABN AMRO, при этом взяв на себя огромные долги нидерландского банка. Решение Barclays оказалось мудрым: когда разразился финансовый кризис, RBS оказался в числе британских клиринговых банков, больше всего пострадавших вследствие чрезмерного объема заемных средств.

**6. Наглядно представьте ­будущее разочарование**

Социальный психолог Марсел Зеленберг определяет сожаление как «чувство, испытываемое, когда понимаешь, что сейчас положение было бы лучше, если бы ранее ты принял иное решение». Хорошее средство для избавления от пут неудачной стратегии — заставить менеджеров представить себе то сожаление, которое они будут испытывать, если откажутся сменить курс. Добиться этого можно двумя способами.

Взгляд на ситуацию из будущего. Первый способ — предложить людям представить себе, к каким нежелательным ситуациям может привести нынешняя стратегия. Многие компании заявляют, что регулярно используют этот прием, но на самом деле в большинстве случаев они просто предлагают менеджерам спрогнозировать будущее, а это вряд ли принесет пользу. Многочисленные исследования по социальной психологии, в том числе и проведенные нами, свидетельствуют, что люди, особенно занимающие высокие посты, склонны к излишнему оптимизму и переоценивают свою способность влиять на события (иллюзия контроля).

Гораздо полезнее было бы предлагать людям «увидеть» конкретное будущее, а затем «отмотать» назад. К примеру, можно предложить им следующее: «На календаре январь 2025 года, и мы неожиданно видим, что наша стратегия не позволила нам удержать сколько-нибудь значительную долю рынка. В чем причина?». Эдвард Руссо из Корнелльского университета провел несколько таких экспериментов с разными коллективами. Участники признавали, что обратная перспектива будущего позволяла выявить на 25% больше возможных причин краха, чем обычные попытки прогнозирования, к тому же выявляемые негативные факторы оказывались более конкретными и лучше отражали ситуацию.

Вариант этого метода, предложенный психологом Гэри Клейном, получил название premortem. В момент, когда команда руководителей подошла к важному решению, но еще не уверена в его правильности, Клейн говорил: «Перенесемся мысленно на год вперед. Мы утвердили план в его нынешнем виде, и это привело к краху. Опишите вкратце катастрофу».

Взгляд со стороны. Можно предложить менеджерам усомниться в стратегии и рассмотреть альтернативы, войдя в чужие роли. Если в результате они представят себе интересную новую стратегию, вероятность сожаления о сохранении старой стратегии возрастет.

Здесь снова можно привести поучительный пример легендарного гендиректора Intel Гордона Мура. Поначалу он не хотел отказываться от развития DRAM, поскольку речь шла о «продукте, создавшем корпорацию Intel». Мур изменил свое мнение, когда основатель Intel Энди Гроув задал ему знаменитый вопрос: «Если нас выгонят и совет директоров назначит нового гендиректора, как ты думаешь, что он сделает?».

Мы рекомендуем менеджерам действовать так же. Можете разделить команду на три группы не более пяти человек в каждой и попросить их подготовить ответы на следующие вопросы для презентации на общем собрании:

Группа 1. Представьте себе, что в компании новое руководство. Что они захотят изменить?

Группа 2. Хедж-фонд начал «шортить» наши акции. Каковы их мотивы?

Группа 3. Группа из менеджеров среднего звена направила письмо с предложением изменить стратегию. Каковы их доводы?

Попытка взглянуть на ситуацию глазами другого человека поможет принимающим решение выявить уязвимые места в их стратегии.

Естественная подоплека сопротивления новому такова, что в эту ловушку попадают многие. Подобно лягушке из басни, слишком поздно осознавшей, что ее сварили заживо, чрезмерно привязанные к своей стратегии руководители отказываются замечать признаки надвигающегося на их компанию краха. Именно поэтому следует взять на вооружение описанный инструментарий для принятия более разумных решений и выявления альтернативных стратегий и возможностей.

**Об авторах. Фрик Вермюлен** — профессор стратегии и предпринимательства в Лондонской школе бизнеса, автор книги Breaking Bad Habits: Defy Industry Norms and Reinvigorate Your Business (Harvard Business Review Press, 2017). **Ниро Сиванатан** — профессор организационного поведения в Лондонской школе бизнеса, исследователь методов противодействия эскалации пристрастия.

# Как менять организационную структуру в зависимости от стратегии

[Сергей Кручинецкий Консультант, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/304002-sergei-kruchinetskii)

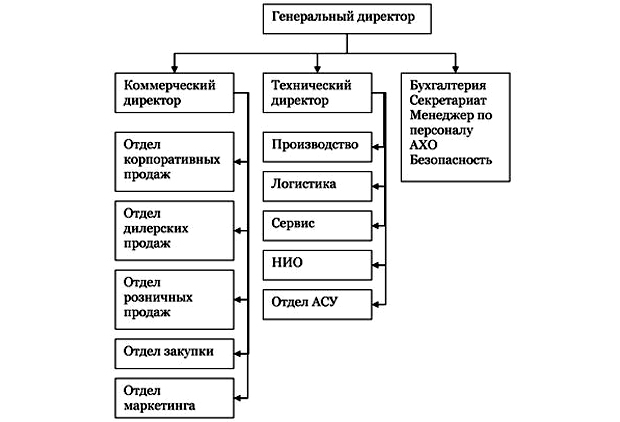
Предприятие движется по разным этапам жизненного цикла, соответственно, меняется его стратегия. В реанонсе статьи **Сергей Кручинецкий** расскажет, как в конкретной компании под влиянием перемен происходила реорганизация структуры.

Многие руководители компаний ищут резервы в совершенствовании организационной структуры. Сомнений нет: правильно организованное взаимодействие между сотрудниками и подразделениями способно существенно повысить **эффективность бизнеса**. Но первична ли структура, или она должна лишь работать на другие, более общие и высокие цели компании? Постараемся ответить на этот вопрос на примере развития типичной российской компании.

Наша компания появилась на компьютерном рынке в начале 1990-х годов, в период становления российского бизнеса. Первые успехи были связаны с поставками компьютерной техники на корпоративный рынок. Благодаря предприимчивости учредителей был быстро сформирован стартовый капитал, организованно собственное «отверточное производство», приобретен офис в престижном районе Петербурга, сформирован небольшой коллектив сотрудников. Как-то незаметно появились торговые партнеры: агенты, дилеры, посредники. Сама собой родилась идея использовать удачно расположенное помещение для организации розничных продаж, а офисных сотрудников переместить этажом выше.

Несмотря на столь разнообразный бизнес, структура коммерческого блока компании оставалась довольно аморфной, зоны ответственности сотрудников – размытыми, права и обязанности – неформализованными. К середине 1990-х годов компания бодро вступила в свой первый кризис развития, именуемый по классификации **Ицхака Адизеса** «кризисом руководства», а по классификации **Ларри Грейнера** «кризисом лидерства».

В соответствии с рекомендациями классиков, руководство компании занялось вопросами формализации деятельности, в частности, построением организационной структуры. Неудивительно, что была выбрана [линейно-функциональная структура](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B_%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%B0), полностью соответствующая по методологии этапу развития компании.



*Рис 1. Линейно-функциональная структура управления*

В правоте методистов организационного развития сомневаться не приходится: оптимальная структура управления тесно связана с этапом жизненного цикла компании. Тем не менее, согласитесь, однозначной зависимости тут нет. В явном или неявном виде, осознанно или бессознательно, обоснованно или необоснованно, прежде чем утверждать структуру, руководитель компании принял стратегические решения:

1. Формировать и поддерживать единый продукт компании.

2. Выводить продукт на три рынка (корпоративный, дилерский, розничный) силами отдельных подразделений.

3. Учитывая масштаб бизнеса, централизовать функции поддержки и обеспечения.

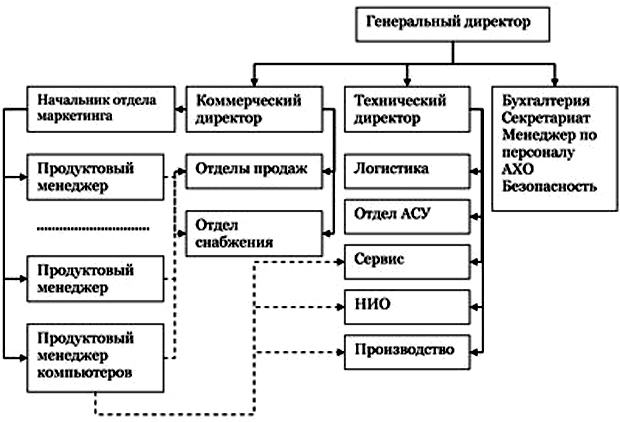
Таким образом, стратегия стала дополнительной координатой, определившей организационную структуру компании на текущем этапе ее развития.

По мере развития компании уточнялись ее интересы в отношении формирования продукта. Кроме того, именно в продукт компании вкладывались основные оборотные средства, которые к тому времени составляли уже значительную сумму. Продуктовую политику компании кто-то должен был воплощать в жизнь, имея определенные права по управлению оборотными средствами и неся ответственность за их эффективное использование. Так в компании появились продуктовые менеджеры. Если обязанностью отдела закупки было исключительно обеспечение заказов сбыта и производства, то продуктовые менеджеры обладали широкими полномочиями по:

* формированию ассортимента и товарного запаса,
* управлению товарным запасом в условиях дефицита,
* выбору основных (стратегических) поставщиков,
* формированию планов продаж по своей товарной группе,
* ценообразованию,
* разработке и реализации мероприятий по продвижению своей товарной группы,
* обучению и проведению аттестации менеджеров по продажам,
* реализации мер по предотвращению создания и распродаже неликвидов.

Фактически продуктовые менеджеры стали заниматься разработкой и реализацией маркетинговых планов по своим товарным группам (ТГ). Для эффективного выполнения возложенных обязанностей руководство компании обеспечило продуктовых менеджеров соответствующими правами, в частности, рычагами влияния на сотрудников отделов продажи.

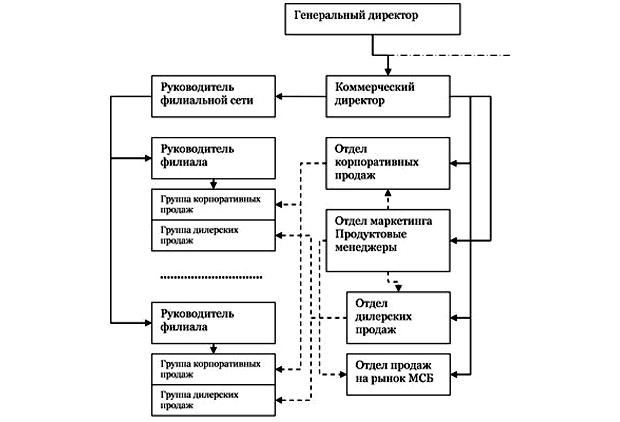
Особую роль в компании, производящей компьютеры под собственной торговой маркой, приобрел продуктовый менеджер компьютеров: он получил определенные возможности управления производственными подразделениями по своему функционалу. В результате изменения продуктовой стратегии компании организационная структура претерпела неизбежные изменения и приобрела матричный вид.



*Рис 2. Матричная структура управления*

Не успела [матричная структура](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F) прижиться, как грянул кризис 1998 года. Компьютерный рынок, полностью зависимый от импорта, замер, и тут уже было не до стрелочек с квадратиками. Нужно было спасать компанию, и руководство решило сократить наименее эффективные направления бизнеса. Жертвами стали розница и некоторые низкорентабельные товарные группы. С другой стороны, после нескольких месяцев оцепенения обозначился рост на отдельных сегментах рынка. Быстрее всех с кризисом справился малый и средний бизнес, и руководство решило осваивать этот сегмент. Организационная структура компании была [изменена в соответствии с новой стратегией](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/749890/).

Шло время, кризис начал забываться, компания не только восстановила докризисный масштаб деятельности, но и переросла его. Организации стало тесно в пределах родного Санкт-Петербурга, и было принято стратегическое решение развивать филиальную сеть. Поскольку основной задачей филиалов была продажа продуктов компании корпоративным клиентам и дилерам, филиальную сеть подчинили коммерческому директору. Внутри филиалов постепенно формировались группы корпоративных и дилерских продаж, подчиненные начальникам корпоративного и оптового отделов, соответственно. Таким образом, у организационной матрицы появилось еще одно измерение: сотрудники филиалов в административном плане подчинялись линейным руководителям, а в функциональном – руководителям отделов продажи центрального офиса.



*Рис 3. Матричная структура управления филиалами (фрагмент)*

Вначале, по инерции, филиальная сеть подчинялась коммерческому директору, но вскоре проявилось противоречие выбранной организационной структуры **корпоративной стратегии компании**. Во-первых, производство, набравшее необходимые для самостоятельности обороты, имело собственные интересы в регионах, в частности, программу развития сервиса. Во-вторых, вскоре компания вышла на новый для себя рынок системной интеграции, сформировав для продвижения и реализации нового продукта самостоятельное подразделение, также претендующее на региональные ресурсы. Для реализации новой стратегии было решено создать управление филиалами, подчиняющееся непосредственно генеральному директору.

Традиционные бизнес-направления компании успешно развивались и неизбежно конфликтовали в битве за ресурсы. По мере развития интересы этих направлений в отношении продукта, способов продвижения, формирования каналов сбыта, принципов ценообразования расходились все дальше и дальше. Ни введение внутреннего хозрасчета, ни установление коммерческих отношений между подразделениями, ни система распределения финансовых ресурсов не могли полностью разрешить нарастающие противоречия. Естественным выходом из «кризиса автономии» был переход к [дивизионной структуре управления](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80_%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%B0).



*Рис 4. Дивизионная структура управления (фрагмент)*

Каждый дивизион продвигал свой продукт на свой клиентский рынок в рамках общей корпоративной стратегии, используя выделенные компанией ресурсы. Разработкой и внедрением корпоративных стандартов занялись заместители генерального директора, сформировавшие для решения этой задачи свои немалые бюрократические аппараты. Как всегда в таких случаях, новая бюрократия быстро переключилась на собственное воспроизводство, а компания покатилась к, казалось бы, неизбежному «кризису контроля».

Плавное движение компании по этапам жизненного цикла нарушил очередной экономический кризис. Руководство компании, имевшее опыт преодоления кризиса 1998 года, быстро сориентировалось и приняло антикризисную стратегию со следующими положениями:

* сокращение непроизводительных расходов,
* передача ряда функций поддержки на аутсорсинг,
* пересмотр продуктового портфеля в соответствии с миграцией платежеспособного спроса,
* отказ от малоэффективных методов продвижения,
* укрепление связей с постоянными клиентами,
* работа с поставщиками по снижению цен и повышению дисциплины поставок,
* интенсификация работы сбыта,
* проведение мероприятий по нематериальной мотивации персонала.

Неизбежным следствием новой стратегии стало сокращение бюрократического аппарата и централизация ряда функций поддержки и обеспечения. Централизация управления была также необходима для быстрой реализации запланированных мероприятий. В какой-то мере компания отступила от дивизионной организационной структуры, но сохранила стратегическое позиционирование и эффективность бизнеса.

Мы проследили эволюцию стратегии компании от момента создания до наших дней. Вначале пути стратегия изменялась спонтанно, в период зрелости – в результате тщательной маркетинговой проработки, иногда – под влиянием непреодолимых внешних обстоятельств. Но всегда организационная структура компании была следствием принятых стратегических решений, и наоборот, структура, несоответствующая выбранной стратегии, мешала развитию компании и неизбежно подвергалась трансформации. Рассмотренный пример иллюстрирует общий принцип подчиненности структуры по отношению к стратегии. Учет этого принципа при разработке организационной структуры позволит избежать необязательных ошибок и будет способствовать повышению эффективности вашего бизнеса.

# Путь в неизвестность: как превращать инновационные идеи в бизнес-модель

Вы начинаете новый бизнес или проект? Узнайте, как снизить риски и принять правильное решение. Глава из книги «Создавая инновации».

Натан Ферр, Джефф Даер, Клайтон М. Кристенсен, «Создавая инновации. Креативные методы от Netflix, Amazon и Google». – М.: «Эксмо», 2018.

Новейшие инструменты предпринимателей, дизайнеров и разработчиков программного обеспечения из ведущих компаний, применяя которые вы сможете создавать креативные команды, тестировать новые идеи и внедрять инновации более эффективно.

Rent the runway

В 2008 году Дженн Хайман (Jenn Hayman), студентка второго курса МВА в Гарвардской бизнес-школе, проводила День благодарения у себя дома в Нью-Йорке. Она обратила внимание, что ее сестра Бекки, занимавшаяся закупками аксессуаров для магазина Bloomingdale’s, никак не может решить, что надеть на предстоящую свадьбу. «Бекки отчаянно мечтала о платье Marchesa за 1500 долларов, — вспоминает Хайман. — Она считала, что обязана купить новое платье, поскольку знала, что фотографии появятся в Facebook, и не хотела, чтобы ее видели дважды в одном наряде». Пока она наблюдала, как переживает сестра, как ее желание борется с ценой платья, ей стало ясно, что должно быть сделано для того, чтобы помочь молодым женщинам чувствовать себя особенными и уверенными в себе. Хайман поняла, что другие увлеченные модой девушки, возможно, сталкиваются с похожими трудностями — мысль эта была подкреплена и наблюдениями, сделанными за годы занятия свадебным бизнесом в отелях сети Starwood, и работой в отделе маркетинга и продаж Wedding.com. Этот инсайт, озарение привело Хайман к вероятному решению: возможно, вместо покупки дизайнерских платьев женщины предпочли бы арендовать их для особых случаев.

Как и другие молодые таланты, начинающие предприниматели и одаренные молодые менеджеры, Хайман использовала результаты своей наблюдательности для создания потенциально стоящей бизнес-идеи. Но что ей следовало делать дальше?

И вот задачка: представьте, что она пришла к вам. Что бы вы ей посоветовали? Для большинства преподавателей бизнес-дисциплин и директоров ответом было бы: «Напишите бизнес-план». В плане были бы обозначены потребности клиента, описан продукт или услуга, приведен размер рынка, оценка выручки и доходов, основанная на таких показателях, как ценообразование, издержки и рост объема продукции. В конце концов, не проведя подобного исследования, можно ли понять, стоит ли идея инвестиций? Очевидно, что только такие советы Хайман и получила. Она этого не сделала.

Вместо этого пригласила свою сокурсницу Дженни Флейсс (Jenny Fleiss) помочь ей проверить свое предполагаемое решение. Хайман и Флейсс начали эксперимент, который должен был ответить на два главных вопроса:

1) Будут ли молодые женщины из среднего и более высокого класса брать в аренду дизайнерские платья за десятую часть их розничной цены.

2) Вернут ли женщины взятые в аренду платья в хорошем состоянии?

После этого Хайман и Флейсс одолжили или купили 130 платьев таких дизайнеров, как Диана фон Фюрстенберг, Кельвин Кляйн, Хальстон, и начали эксперимент, предлагая в аренду платья будущим выпускницам Гарварда. Они развесили в студенческом городке объявления, арендовали помещение и пригласили девушек. Эксперимент ответил на оба вопроса. Из 140 пришедших на просмотр девушек 35% заказали по одному платью, и 51 из 53 платьев вернулось к ним в хорошем состоянии (на оставшихся двух были легко смываемые пятна). Эксперимент уменьшил степень неопределенности, отраженной в вопросах, на которые призван был ответить.

Но стали бы девушки брать в аренду платья, которые не могли бы примерить? Для ответа на этот вопрос Хайман и Флейсс начали другой эксперимент, на этот раз в кампусе Йеля: девушкам можно было увидеть платья, прежде чем взять в аренду, но их не разрешалось примерять. В этот раз на выбор было предложено больше платьев, так как первая попытка показала: многие девушки не взяли ничего в аренду просто потому, что им не понравилось ничего из предложенного. Йельская попытка показала две вещи: девушки арендуют платье, даже если не смогут его примерить, процент арендовавших вырос до 55, так как был предоставлен больший выбор.

Дальше Хайман и Флейсс предстояло проверить главную идею: будут ли девушки арендовать платья, которые не видели живьем? Предприниматели сфотографировали каждое платье и начали нью-йоркский эксперимент, где тысяче представительниц целевой аудитории была дана возможность арендовать наряд по фотографии формата PDF. Этот заключительный эксперимент показал, что приблизительно 5% женщин, нуждающихся в платье для особого случая, готовы опробовать эту услугу, — количество, достаточное для подтверждения целесообразности аренды предметов высокой моды через интернет.

Теперь Хайман и Флейсс собирали сведения о том, как воспримут дизайнеры их идею и позволят ли использовать собственные интернет-сайты как каналы аренды. Прожив две недели с этой идеей, девушки просто позвонили Диане фон Фюрстенберг — влиятельному модному дизайнеру и президенту Совета модельеров Америки. Основной идеей, предложенной Хайман госпоже фон Фюрстенберг, стало добавление возможности аренды на уже существующие сайты дизайнеров. Созданная Хайман компания брала на себя исполнение: прием заказа, доставку платья, химчистку после возврата. Фон Фюрстенберг была заинтригована и помогла Хайман и Флейсс организовать встречи с более чем 20 дизайнерами.

Изначально реакция большинства дизайнеров была резко негативной. «Мы приходили к дизайнерам, предлагали купить их товары и получить возможность сдавать их в аренду за 10% стоимости, в то время как они продавались в Saks на Пятой авеню и в Niemen Marcus, — говорит Хайман. — На первых встречах мы в основном слышали ответы в духе «только через мой труп». Дизайнеров беспокоило возможное падение продаж, поэтому аренда платья вместо покупки казалась им плохой идеей.

Хайман и Флейсс поняли, что смогут заставить свою идею заработать, только если будут иметь свой собственный сайт и собственный запас товаров. Так и родилась идея Rent the Runway — идея аренды широкого ассортимента платьев высокой моды по принципу Netflix.

Когда Хайман и Флейсс сняли сомнения по поводу востребованности своего продукта и получили первичное представление о том, как он мог бы выглядеть, они были готовы запускать предприятие. Но изменение бизнес-модели означало, что им потребуются средства на закупку товара. Типичный совет тем, кто нуждается в капитале, — убедиться, что их бизнес-план безупречен, а затем попытаться получить его как можно дешевле. Они этого не сделали.

Напротив, когда они представляли идею потенциальным инвесторам (в том числе Bian Capital, которая в конце концов и финансировала первый цикл), у них по-прежнему не было формально написанного бизнес-плана. На вопрос «почему?» Хайман отвечала: «Мы не фанаты бизнес-планов. Мы считаем, что и так слишком многие сидят целыми днями и разрабатывают стратегии вместо того, чтобы действовать». Флейсс соглашалась: «Мы были склонны действовать, а не планировать». Собственно, одной из причин, по которой Хайман и Флейсс выбрали Bian Capital, чей капитал вовсе не был самым дешевым, была позиция партнера компании Скотта Френда (Scott Friend). «Он разделял наше пристрастие к обучению через практику», — говорила Флейсс.

Получив денежные средства, Хайман и Флейсс готовы были приступить к построению команды. Типичным советом здесь было бы нанять для управления каждым структурным подразделением экспертов, обладающих солидным корпоративным опытом и способных послужить рычагом, поднимающим команду на следующий уровень. Они этого не сделали.

Вместо этого Хайман взяла на себя маркетинг, а Флейсс — финансы. Потом они занялись поиском людей с широким кругом навыков, способных совмещать различные обязанности. «Назначение Дженн директором по маркетингу, а меня финансовым директором вполне отвечает нашему подходу к распределению обязанностей, — говорит Флейсс. — Нам нужны многофункциональные менеджеры. Мы поняли ценность спортсменов-многоборцев, когда к нам присоединилась Лара, чтобы помочь с университетскими экспериментами, — безвозмездно, на испытательной основе. Несмотря на многолетний опыт работы в Coach (американский производитель аксессуаров класса люкс – прим.), она не боялась возить вешалки с платьями. Брук, наш директор по работе с клиентами, выполняла несколько ролей и никогда не переживала о том, как называется ее должность. Мы активно используем неоплачиваемую интернатуру, чтобы убедиться, что у сотрудников есть стремление быть мастером на все руки».

Имеющим в распоряжении небольшую команду можно было бы посоветовать тщательно развивать безупречный интернет-сайт и накапливать широкий набор услуг, добавляя опции, способные привлечь еще больше клиентов. Они этого не сделали.

Вместо этого Rent the Runway 2 ноября 2009 года быстро запустила бета-версию сайта для 5000 приглашенных участников. RTR началась с 800 платьев примерно от 30 дизайнеров — не самый большой выбор. «Мы следовали принципу минимально жизнеспособного продукта, — говорит Флейсс. — Для начала мы хотели обеспечить возможность просто взять в аренду платье. Без затей». Но после вышедшей в New York Times статьи «Модель Netflix для высокой моды» задуманный ранее небольшой товарный запас едва выдержал напор.

Теперь, имея подтвержденный спрос, получая отзывы заказчиков и предложения по улучшению сервиса, RTR была готова инвестировать в новые, более полные решения. В последующие месяцы при продолжающемся росте спроса было инвестировано еще $30 млн, а склад с их помощью расширен до более чем 30 тыс. платьев. «Рост наших доходов потрясает, — сказала Хайман по окончании первого года RTR. — Мечта стала реальностью». Но более показательной оценкой их успеха стало, скорее всего, то, что «85% женщин, посетивших вторую инаугурацию президента Обамы, были одеты в платья из их запасов».

Как превратить неопределенность в возможность

История Rent the Runway открывает возможности для знакомства с методом инноватора. Коротко говоря, это процесс, в результате которого успешные инноваторы справляются со свойственными инновациям сомнениями, способ проверить и обрести уверенность в творческой интуитивной идее, прежде чем начать тратить ресурсы на разработку и запуск продукта, который не особенно нужен покупателям. Мы выяснили, что этот метод широко применяется успешными инноваторами как в стартапах, так и в давно работающих компаниях.

Метод не включает в себя написание бизнес-плана. Хайман и Флейсс отказались его писать, хотя, конечно, каждая бизнес-школа придерживается принципа состязания бизнес-планов для стартап-идей вроде Rent the Runway. Почему же эксперты менеджмента настаивают на написании бизнес-плана? Эти рекомендации берут начало в традиционной управленческой теории, которая была разработана для решения определенного типа проблем: оптимизации уже работающих компаний в условиях относительно высокой степени уверенности. И правда, если присмотреться ко многим из наших управленческих практик, например стратегическому планированию, предшествовавшему написанию бизнес-планов, окажется, что многие из них изначально были созданы для повышения прибыли в условиях относительной определенности. При этом большинство новых бизнес-идей (внутри корпораций или вне их) возникают в совершенно других условиях — в условиях неопределенности. Например, откуда Хайман могла бы узнать, каким будет запрос на арендованные дизайнерские платья?

Все чаще опыт показывает, что знакомые нам техники управления плохо работают в контексте неопределенности. По результатам исследований, планирование в условиях неопределенности не работает вовсе. В большинстве случаев, колдуя над данными, которые могли бы подтвердить ваши гипотезы или догадки, вы теряете время и ресурсы, при этом проблема неопределенности не решается. В нашем примере Хайман вместо написания плана смоделировала ряд экспериментов, двигаясь наудачу к воплощению своей большой идеи. Каждый эксперимент должен был проверить тот или иной аспект, ответить на поставленный вопрос и разрешить вызываемую идеей неопределенность.

Эти эксперименты помогли Хайман и Флейсс пригвоздить проблему — наш термин для глубокого понимания неопределенности и ее благополучного разрешения. Например, первый эксперимент RTR был призван рассеять неопределенность в спросе: действительно ли Хайман и Флейсс стоило ввязываться в решение этой проблемы? Первоначальный эксперимент показал, что запрос на арендованные дизайнерские платья определенно существует. Платье от дизайнера для серьезного мероприятия — вот что нужно было сделать, чтобы женщина почувствовала себя особенной, уверенной, желанной.

Но эти эксперименты не показали, жизнеспособна ли схема аренды через интернет. Чтобы проверить это допущение, Хайман не стала терять времени и ресурсы на разработку веб-сайта. Вместо этого была создана простая замена, или минимально жизнеспособный прототип: она разослала PDF-файлы потенциальным покупателям в Нью-Йорке. Этот эксперимент собрал важнейшую информацию о желаниях покупателей, с него началось движение от минимально жизнеспособного решения к великолепному решению, где консультанты RTR говорят с заказчицами, как «женщина могла бы поговорить со своей подружкой», посоветовать туфли, аксессуары и, если нужно, подвезти два размера платья, чтобы одно из них наверняка подошло.

Только после того как RTR отлично справилась с проблемой и ее решение показалось понятным, настало время сформулировать бизнес-модель, чтобы удостовериться, что стратегия выхода на рынок сработает правильно. Утверждение бизнес-модели требует экспериментирования: надо выяснить, как общаться с клиентами и как получать от них прибыль, для чего развивать правильное ценообразование, приводящее к регулярному поступлению дохода, окупающего операционную деятельность (структура затрат), определить ключевые ресурсы и средства доставки своих решений заказчикам. Первоначальная гипотеза Хайман о сайтах дизайнеров как о каналах связи с заказчиком оказалась ошибочной. Была необходима резкая переориентация, пивот, который мы определили бы как изменение ключевого элемента проблемы или бизнес-модели. RTR изменила бизнес-модель — от исполняющего свою роль партнера работающих дизайнеров к бизнес-модели Netflix.

Этот резкий разворот оказался важным, однако модель Netflix тоже не вполне сработала. Ее нужно было адаптировать под нужды клиентов RTR. Клиентам Netflix не нужны советчики, чтобы сделать выбор, но в RTR поняли, что их успех зависит и от того, насколько эффективно консультанты моды смогут обучить клиентов. Более того, Netflix дает вам фильм в аренду не на какую-то особенную ночь, и если тот придет с задержкой, это не обернется для заказчика провалом. Так что RTR надо было искать другой подход, аналогичный продаже билета на самолет, — строго в определенное время и место, так что RTR позаимствовало их бизнес-модель.

Метод инноватора

Опыт RTR — это «как» от метода инноватора: провести цикличные серии экспериментов, чтобы устранить неопределенность, вызванную вашей проблемой, опробовать предполагаемое решение и составить бизнес-модель для вывода вашего решения на рынок. Мы описываем этот метод как несколько шагов: инсайт, проблема, решение, бизнес-модель. При выполнении этих шагов перед вами будут стоять следующие задачи:

Насладиться неожиданностями (инсайт).

Понять работу, которая должна быть сделана (проблема).

Разработать минимально возможный качественный прототип (решение).

Утвердить стратегию выхода на рынок (бизнес-модель) (см. рисунок).

Конечно, в мире неопределенности лишь немногие вещи развиваются линейно. Мы описываем метод инноватора как линейный процесс, чтобы упростить его, а в дальнейшем попытаемся описать как «шаги», которые могут частично наслаиваться друг на друга или следовать в другом порядке.

# Вопросы стратегии приходится решать каждый час

Интервью брал Ади Игнейшес июнь 2017

Редактор HBR

Корпорация Walmart всегда знала, что нужно потребителю. Надежная аналитика спроса и жесткие контракты с поставщиками позволяли ей удерживать самые низкие цены и оставаться крупнейшим игроком ритейла. В Walmart можно было купить все, притом дешево.

И тут появился интернет. Выскочки-конкуренты быстро научились анализировать спрос не хуже старожила рынка. Взлет Amazon и других интернет-площадок поставил под вопрос выживание традиционных сетей — особенно таких гигантов, как Walmart.

Когда рост продаж Walmart замедлился, совет директоров пригласил на должность гендиректора Дага Макмиллона, четко обозначив цель: модернизировать компанию, не раздувая франшизу.

Макмиллон с энтузиазмом взялся за дело. Даг — горячий сторонник нововведений, но при этом уважает традиции. Он проработал в компании всю жизнь: начал карьеру грузчиком в Талсе, дорос до управляющего сетью мелкооптовой торговли Sam’s Club, а затем возглавил отдел международных операций Walmart. Сегодня ему предстоит реорганизовать крупнейшую компанию США.

Мы встретились в штаб-квартире Walmart в Бентонвилле — в кабинете, где работал еще Сэм Уолтон, создавший компанию, которая сегодня оценивается почти в $500 млрд. Макмиллон рассказал HBR об успехах и провалах Walmart, о покупке Jet.com и о том, чем компания ответит на смену политического курса.

**HBR: Какая задача стояла перед вами, когда вы возглавили Walmart?**

**Макмиллон**: 50 с лишним лет назад Walmart появилась на свет с ясным предназначением. Но мир быстро меняется. Совет директоров сразу дал понять, чтобы я настраивался на непростую работу. Мне сказали: «Компании необходимы перемены. Нужно не просто управлять ею и поддерживать ее на плаву. Ваша задача — обеспечить ей будущее».

**Под этим подразумевался переход на цифровые технологии?**

И электронная коммерция, и переход на новые технологии, конечно, входят в число приоритетов. Но есть и другие важные вопросы: правильно ли мы расположили магазины в тех 28 странах, где работаем? Есть ли у нас навыки, которые позволят преуспеть в будущем? Что поменять в физических магазинах?

**Вы уверены, что компания сохранит физические магазины?**

Наша цель — всегда хорошо служить покупателям. Для этого надо не только выстроить ­эффективный электронный бизнес, но и усовершенствовать работу магазинов. Покупатели хотят экономить время и деньги и при этом ­видеть самый широкий ассортимент. Объединив цифровые технологии с возможностями супермаркетов, мы сможем предложить больше, чем интернет-магазины.

**Вы формируете новую стратегию исходя из реальности, то есть из наличия у Walmart тысяч физических магазинов? Или считаете такое объединение идеальным планом?**

Реальность такова, что покупателям нужно сразу все. В интернете можно найти нужную вещь среди сотни миллионов товаров, но мало кто готов отказаться от увлекательных прогулок по магазинам.

**Главный козырь Walmart — низкие цены. Но не кажется ли вам, что онлайн-шопинг выходит вперед, поскольку удобство становится важнее цены?**

Низкие цены в Walmart — это аксиома. Но покупатели хотят сэкономить и время, и для них это все важнее. Сегодня нельзя построить успешный бизнес исключительно за счет низких цен. Покупатель не готов мириться с плохим обслуживанием даже ради значительной экономии.

**Почему Walmart так долго сторонилась электронной коммерции? Старая модель была настолько эффективна, что не возникало желания что-то менять?**

Конечно, нам не стоило медлить. Мы оказались в ситуации, которую Клейтон Кристенсен назвал «дилеммой инноватора». Наняв талантливых людей и вложив средства, мы принялись ходить вокруг да около — вместо того чтобы двигаться к цели, делая технологии главными инструментами. Отчасти это связано с тем, что у нас уже была синица в руках. Продолжай мы и дальше открывать гипермаркеты, дела шли бы совсем неплохо: торговля в США по-прежнему растет. Но для нас переход на цифровые технологии — это нечто большее, чем обслуживание потребителей в интернете. Чтобы работать быстрее и эффективнее, нужно внедрить цифровые технологии во все процессы, на каждом рабочем месте. А пока бумажный документо­оборот в компании все еще слишком велик.

**Walmart всегда была лидером в области аналитики и понимания поведения покупателей. Теперь, в эпоху больших данных, такое понимание стало практически «прожиточным минимумом» для ритейлеров. Как вам удается удерживать конкурентное преимущество?**

Конкуренция заставляет задуматься о взаимодействии внутри корпорации. У нас теперь есть крупное подразделение в Силиконовой долине, ИТ-отдел здесь, в Бентонвилле, и еще один в Индии. Офис Jet.com расположен в Нью-Джерси. Как сделать компанию единым механизмом? Что нужно делать вместе, а что порознь? Кто за что отвечает?

**Что вы предпринимаете, чтобы руководители основного направления не теряли мотивации по мере того, как все больше внимания и ресурсов уходит на цифровые технологии?**

Традиционные подразделения тоже должны перейти на новые технологии. Нельзя, чтобы одна часть компании жила во вчерашнем дне, а другая — в завтрашнем. Учитывая инерцию, мы хотим двигаться вперед быстрее, чем другие компании. Мы побуждаем людей менять привычки.

**Как вы объясняете сотрудникам необходимость перемен?**

Мы постоянно учимся и учим. Мы ставим цели, проводим индивидуальные и групповые беседы, раздаем материалы для чтения — в том числе статьи из HBR. Люди учатся по-разному: кому-то проще разбирать практические примеры, а кто-то мыслит понятийно.

**Всем ли сотрудникам хватило навыков и способностей, чтобы адаптироваться к новым условиям?**

Когда в компании происходят грандиозные изменения, все реагируют по-разному. Кто-то все схватывает на лету, а кому-то требуется время. Есть и те, кто вообще не хочет меняться. От нас уже ушли некоторые сотрудники, и думаю, что уйдут еще. Но остается много талантливых, образованных людей, благодаря которым мы с уверенностью смотрим в будущее.

**Конкуренты предлагают все более низкие цены и все более качественный сервис. Не дремлет и Amazon. Что вы считаете успехом в этих условиях?**

Мы больше думаем о покупателях, чем о конкуренции. Конечно, мы не упускаем соперников из виду и даже стараемся у них учиться. Мы нанимаем самых талантливых специалистов по цифровым технологиям. Мы сделали несколько удачных поглощений и, надеюсь, сделаем еще. Сейчас мы куда больше открыты для партнерства, чем раньше: нет смысла все делать самим.

**Поговорим об Amazon. Что может противопоставить ему Walmart?**

Позвольте вам кое-что показать. Когда я только возглавил Walmart, я раздал во всех наших офисах вот эту книгу Брэда Стоуна — «The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon» — и попросил сотрудников прочесть ее и разобрать, а потом мы обсуждали ее на собраниях. А вот репринт каталога ритейлера Sears, Roebuck & Company за 1908 год. Взгляните на ассортимент: кровати, тарелки, фортепиано, еда, камин, ружье, перья, шляпы для невест — словом, все товары, существовавшие в 1908 году. Тогда они доставлялись по железным дорогам. И тут в дополнение к торговле по каталогам компания открыла сеть магазинов. Теперь ее магазины были рядом с покупателями, и те могли получить желаемый продукт немедленно, а мы знаем, что люди не любят долго ждать.

**Вы считаете, что двойная модель торговли поможет вам обогнать Amazon?**

Как представителям ритейла нам было интересно наблюдать за становлением Amazon. У них великолепный сайт, это инновационная торговая площадка. Покупатель экономит время и получает огромный выбор. Как же нам продолжать делать, что делали, и при этом самим создать что-то подобное? Наша задача — перенимать то, что можно перенять, изобретать то, что нужно изобрести, и побеждать, меняя методы и подходы, но оставаясь самими собой. В последние годы мы много занимались самоанализом и пришли к выводу, что наши цели, ценности и культура вне времени. История показывает, что при серьезной встряске большинство ритейлеров погибает, но мы уверены, что справимся.

**Как внедряются цифровые технологии сегодня? Что дается труднее всего?**

Скорость. На фоне других наш электронный бизнес выглядит неплохо. За 2016 финансовый год онлайн-продажи выросли на 12% и достигли $13,7 млрд. Но мы сильно отстаем от лидера в этой области. И это только электронная коммерция — а ведь технологии предстоит внедрить еще много где. Мы на верном пути, но движемся слишком медленно.

**Зачем понадобилось покупать Jet.com за $3 млрд — не проще ли было самим разработать такую платформу?**

Сайт Walmart.com развивался, но чего-то не хватало. Главе Jet.com Марку Лору и его сотрудникам удалось сделать свой сервис максимально прозрачным для потребителей. Разработанная ими «умная тележка» позволяет покупателям влиять на конечную цену в зависимости от способа оплаты покупки (кредитной или дебетовой картой), дает возможность вернуть товар и т. д. Стало ясно, что перед нами продвинутая технологическая платформа и команда, разделяющая наши ценности.

**Планируется ли слияние платформ и брендов?**

Мы объединим службы поддержки и ИТ-системы и со временем станем единой платформой заказа и доставки, но при этом сохраним два самостоятельных бренда.

**Зачем вам два бренда?**

В отличие от аудитории Walmart, среди клиентов Jet преобладают молодые горожане с высокими доходами. Кроме того, Jet сотрудничает с брендами, которые могут не захотеть продавать товары через Walmart.

**Недавно Walmart повысила заработную плату, однако за компанией уже закрепилась негативная репутация. Как вы с этим боретесь?**

Надо становиться лучше, а потом уже говорить о репутации. Я горжусь тем, что мы делаем для устойчивого развития, включая уменьшение выбросов парниковых газов. Если мир узнает, чего мы добились за 10 лет и как меняем ситуацию в целом, наша репутация серьезно улучшится.

**Как вы реагируете на частые обвинения Walmart в плохом отношении к работникам?**

Я начинал работу в Walmart грузчиком на складе. Потом был помощником заведующего в одном из магазинов и принял участие в программе обучения закупщиков. Мне нравился мерчендайзинг: я успел поработать и в Sam’s Club, и в Walmart International. Я и не мечтал о таких возможностях, какие мне здесь открылись. И сотни тысяч сотрудников могут сказать то же самое. Это не значит, что у нас все идеально. Сейчас мы проводим масштабную реорганизацию, которая каждому даст шанс продвинуться по служебной лестнице и создаст условия для того, чтобы руководящие посты занимали самые талантливые и достойные.

**Как вы намерены этого добиться?**

Нужно верно установить нижнюю ступень, с которой можно начать работу в компании, чтобы у каждого выпускника колледжа — и вообще любого человека — была отправная точка. Затем надо расставлять ступени в правильном порядке и поддерживать людей, чтобы они могли подняться так высоко, как хотят. Мы вложили средства в оплату труда и обучение, чтобы каждый мог достичь уровня, соответствующего его способностям и трудолюбию.

**Меняются ли требования к сотрудникам?**

Будущее ритейла связано с технологиями. Уже сейчас в торговых залах установлены портативные устройства, дающие большой объем информации. Менеджеры и продавцы, работающие с этими устройствами, должны проводить анализ, делать запросы, получать данные — по сути управлять магазином в магазине. Представьте, что вы заведуете отделом игрушек в гипермаркете Walmart. Ваш успех зависит от умения прогнозировать: учитывать погоду, занятия местных жителей, другие нюансы. Чтобы привлечь талантливых сотрудников, нужно вкладывать средства. Результатом станут отличные магазины.

**Давайте поговорим о роли гендиректора. На чем нужно сосредоточиться прежде всего?**

Я проработал в компании много лет и теперь учусь смотреть на нее со стороны. Если я стану слишком держаться за наши методы и стараться — осознанно или нет — их сохранить, я буду тянуть компанию назад. Поэтому я провожу много времени вне стен Walmart, учась у глав других компаний. Конечно, я по-прежнему часто бываю в наших магазинах и оптовых центрах, но время от времени приезжаю в Силиконовую долину, интересуюсь использованием цифровых технологий и встречаюсь с создателями стартапов и представителями крупных фирм. Иногда мы запускаем совместные бизнес-проекты. Я много путешествую, чтобы понять, какой должна быть глобальная организация. Это помогает сформировать верную стратегию и ускорить перемены. Я стараюсь использовать видение, мудрость и опыт каждого, с кем общаюсь, и управлять Walmart, как если бы это была совершенно новая компания.

**Как определить, в верном ли направлении вы движетесь?**

Во-первых, я принимаю решения не один. Любое изменение связано с риском — оно может не дать результата. Но чтобы работать и через 50 лет, нужно смотреть вперед и брать новые высоты, а не эксплуатировать старую систему.

**Что вы посоветуете топ-менеджерам компаний, столкнувшихся с кардинальными переменами?**

Не переставайте учиться и окружите себя компетентными людьми. Включите в управленческую команду и в наблюдательный совет представителей цифрового поколения. В наш совет директоров входят, например, сооснователь и гендиректор Instagram Кевин Систром и глава Yahoo Марисса Майер.

**Как вам удается постоянно учиться?**

Я любопытен. Когда-то я одним из первых купил наладонник PalmPilot и карманный ПК Newton. У меня на кухне стоит Google Home — я люблю экспериментировать с устройствами искусственного интеллекта. Мне нравится учиться новому — это вдохновляет.

**Использует ли Walmart технологии распознавания речи, дополненной и виртуальной реальности?**

У нас есть некоторые разработки, но здесь мы отстаем. Виртуальная реальность наступает: пока мы разговариваем, машины обучаются. Но нельзя отставать слишком сильно: в каких-то областях нужно создавать собственные возможности, в других — искать партнеров.

**Не кажется ли вам, что темпы перемен выходят из-под контроля?**

Когда-то такие компании, как наша, принимали серьезные стратегические решения раз в год или в квартал. Сегодня мы делаем это практически ежедневно. Я часто беседую с бывшим главой Procter & Gamble Аланом Лафли, и недавно мы полушутя обсуждали, что вопросы стратегии теперь приходится решать каждый час. Генеральному директору, конечно, стоит иметь общий план, но стратегическое мышление должно быть гибким.

**Это, наверно, непросто.**

И тяжело для команды. Не хочется создавать такую обстановку, когда людям кажется, что цели постоянно меняются. Осваивая новое, надо следить за тем, как вы взаимодействуете с сотрудниками и насколько открыты для них. Но как бы то ни было, планы приходится пересматривать гораздо чаще, чем раньше.

**Приведите пример ситуации, когда пришлось быстро менять стратегию.**

Один из примеров — продовольственная онлайн-торговля. Свежие продукты долго оставались вне поля зрения электронной коммерции. Но почти у каждого американца рядом с домом есть наш продуктовый магазин. Мы решили использовать это преимущество, увязав его с мобильным интернетом: чтобы люди заказывали продукты по телефону и забирали их в удобное время с парковки магазина. Вместе с Uber, Lyft и другими мы в тестовом режиме осуществляем доставку «последней мили». Этот и другие похожие проекты мы запустили очень быстро.

**Поговорим о глобальном рынке. Где намечается основной рост Walmart: в США или за рубежом?**

Раньше мы стремились повышать долю международных доходов, но сегодня уделяем им меньше внимания, поскольку американский рынок по-прежнему дает возможности для роста. Однако мы возлагаем надежды на многие другие места. Отдельный интерес представляет Китай; важно оценить потенциал Индии и стран Африки к югу от Сахары. У нас сильные, надежные команды в Канаде и Великобритании — не говоря уже о США. Не стоит забывать и о Walmex, работающей в Мексике и еще пяти странах Центральной Америки. Это большой и важный для нас рынок.

**Как удается получать преимущества от глобального присутствия, учитывая необходимость приспосабливаться к каждому местному рынку?**

Мы стараемся в первую очередь ориентироваться на местный рынок, а уже потом использовать преимущества, которые дает масштаб компании. Скорость превыше всего. Большую часть товаров на зарубежных рынках мы закупаем у местных поставщиков — нет смысла далеко возить свежую еду или даже консервы. С промышленными товарами и одеждой ситуация иная — здесь можно работать на глобальном уровне.

**Не кажется ли вам, что нынешние политические изменения ведут мировую экономику к деглобализации?**

Мир — это глобальный рынок. Вы можете ограничить свое присутствие, но другие страны продолжат торговать друг с другом. Расчеты показывают, что в долгосрочной перспективе торговля идет на пользу США: ВВП растет, государство экономит средства, а люди могут жить так, как им нравится. Мы в выигрыше, но отдаем себе отчет, что такая торговля может негативно влиять на отдельные районы.

Как частный капитал помогает людям приспосабливаться к глобальным изменениям?

В США слишком мало делается для подготовки людей к профессиям будущего, и это в равной степени относится и к частному сектору, и к государству. Автоматизация будет продолжаться, и мы должны дать людям новые навыки: ведь если у тебя есть работа, у тебя есть все. Ты можешь купить дом, дать образование детям. Все это связано.

**Если между США и Китаем начнется торговая война, как это отразится на Walmart?**

На ситуацию можно посмотреть с разных сторон. Хотят ли американцы, чтобы их промышленность росла и развивалась? Да. Хотим ли мы экспортировать больше товаров? Да. Хотим ли мы покупать, скажем, велосипеды дешевле? Да. Значит, главы государств и представители бизнеса должны уладить разногласия. Walmart принимает участие в обсуждениях и старается давать людям полную информацию.

**Какими будут магазины Walmart через десять лет?**

Товары в них будут отвечать целям устойчивого развития, а покупать станет удобнее — как физически, так и виртуально. Возможности логистики и искусственного интеллекта позволят людям приобретать все те продукты, к которым они привыкли. А чтобы потребители могли пробовать что-то необычное — в магазине или через интернет, — мы создадим среду, где будем предлагать новинки.

**Как вы понимаете устойчивое развитие?**

Информация становится все доступнее, и покупатели обращают все больше внимания на то, как производятся товары. Покупая что-то в наших магазинах, вы будете знать, что таким образом положительно влияете на местные сообщества и окружающую среду. Просвещая наших сотрудников, мы делаем все, чтобы подход, ориентированный на устойчивое развитие, возобладал повсюду.

**Обращают ли на это внимание покупатели? Так ли важны для них эти вопросы, как уровень цен и удобство?**

Всему свое время. Выбирая между кислородом и водой, вы, конечно, выберете кислород. Но ведь вода вам тоже нужна? Конечно. А может, потом вы захотите поесть? Разумеется. С покупателями точно так же. Хотят ли они сэкономить? Да. Но еще они хотят, чтобы мы не вредили экологии планеты и благополучию людей, которые производят продукты. Им нужно все. И тот, кто справится с этим лучше, получит преимущество.

**Новая американская администрация, похоже, не слишком заботится об устойчивом развитии. Вас это беспокоит?**

Устойчивое развитие — важная часть нас самих. Это наша культура, от которой мы не можем и не хотим отказываться. Светодиодные лампы позволили окупать инвестиции быстрее — и такой эффект, вероятно, будут давать все новые технологии. Порой окупаемости приходится ждать долго, и тогда необходимо верно представлять временной горизонт. Мы начинали движение к устойчивому развитию при республиканской администрации и продолжали его в последующие 8 лет, а теперь только наращиваем усилия. Это нужное дело, и клиенты ждут от нас действий вне зависимости от политических веяний.

**Как акционеры относятся к инициативам, которые окупятся лишь в долгосрочной перспективе?**

Половина компании принадлежит одной семье, это помогает выработать взвешенный подход. Совет директоров и семью Уолтон интересует не только краткосрочный результат, но и перспектива. Больше всего они хотят, чтобы Walmart была надежной компанией, приносящей миру пользу. Мы с командой имеем возможность сочетать долгосрочное и краткосрочное мышление. И я благодарен за это.

# Ваша бизнес-модель устарела: что вы планируете делать?

Мария Пикалова

Редактор, Москва

Рынки не растут. Привычные модели перестали работать. Как спасти бизнес? Как научиться работать на падающем спросе?

Времена «дурного» роста позади. Рынки стоят на месте или падают. Реальные располагаемые доходы населения снижаются 12 кварталов подряд. За первые девять месяцев 2017 года они, по данным Росстата, уменьшились на 1,2%. Что приходится делать компаниям в этих условиях? Пересматривать бизнес-модели. Об этом Executive.ru беседует с ректором Евразийской Школы менеджмента и администрирования (EMAS) Андреем Колядой.

Executive.ru: Андрей, вы утверждаете, что привычные бизнес-модели в нынешней экономике не работают, не приспособлены к ней. Почему?

Андрей Коляда: Есть несколько фундаментальных причин, которые связаны как с естественными причинами, так и с неестественными. Естественные причины – это юный возраст российского бизнеса, который в сравнении с западными коллегами еще очень молод. Наши компании родились в конце 1980-х годов, а в большинстве своем еще позже – в 1990-е годы. У нас пока нет традиций менеджмента, последовательного воспитания поколений умелых управленцев. Нет культуры управления компанией как навыка, как компетенции.

Неестественные причины – резкое и совершенно неожиданное для большинства компаний, несоответствующее их возрасту взросление рынка. Очень резко, фактически внезапно, наши рынки стали такими же зрелыми как европейские и американские – я имею в виду невысокие темпы роста и усиление конкуренции. Соответственно, компании, которые по естественным причинам не имеют развитых систем управления и привыкли чувствовать себя расслаблено во времена, когда рынок рос по 15-20% ежегодно и прощал многие ошибки, внезапно столкнулись с тем, что их бизнес-модели и подходы к ведению бизнеса не работают в условиях, когда рынок растет на 1-2% в год или падает. В нынешних условиях требуются совершенно другие подходы, другие компетенции для решения краткосрочных и долгосрочных задач. Сейчас наступает время профессионалов. И это – лучшее время за последние 30 лет.

Executive.ru: Означает ли это, что у нас сейчас остро ощущается недостаток специалистов в области стратегического менеджмента, которые умеют работать с бизнес-моделями и изменять их в соответствии с меняющимися условиями?

А.К.: На самом деле мы переживаем интереснейшие времена. До 2014 года рассказы преподавателей сильных российских бизнес-школ о том, что рано или поздно рынок изменится таким образом, что компетенции управленца будут ключевым фактором не только успеха, но и выживания в принципе, воспринимались как некая абстракция. Реальность выглядела совершенно иначе. Рынок рос бешеными темпами, мы даже кризис 2008-2009 годов как-то легко проскочили. Когда рынок растет на 10-20-30% в год, даже некомпетентный менеджер мог демонстрировать позитивные результаты и выглядеть красиво. Если рынок рос на 20%, а компания только на 10%, то его все равно оценивали как хорошего управленца – так как мало кто задумывался о сравнении роста компании с ростом рынка. В том числе и из-за отсутствия компетенций для подобных измерений. Продажи выросли на 10% в год? – Вроде неплохо, даже хорошо – можно жить! А то, что на самом деле компания, из-за роста меньшего, чем рост рынка, по факту его теряет – об этом задумывались единицы. В таких условиях, не имея компетенций, можно было быть вполне успешным управленцем. Бешеный рост рынка скрывал недостатки и непрофессионализм. Огромное число бизнесов попались на этот трюк. Сейчас же наступило время справедливости.

В конце 2014 года совершенно неожиданно для себя, в силу низкого развития компетенций в области стратегического менеджмента, большинство российских компаний вдруг выяснили, что привычные темпы роста более невозможны, во многих отраслях спад, рост конкуренции усиливается и теперь надо выживать. А для этого нужны управленческие компетенции, которых нет, потому что раньше они были особо не нужны. То, что раньше было абстракцией, внезапно стало жестокой правдой. Вообще всегда и везде ключевой компетенцией управленца высшего звена и собственника является именно стратегический менеджмент. То есть умение стратегически развивать компанию в любых условиях – и в оптимистичных, и в пессимистичных. Уметь просчитывать разные варианты и расти даже в рамках негативного сценария. Вот такими компетенциями в стране сейчас обладают единицы. И те банкротства, которые мы наблюдаем, и крупнейших компаний, и малых предприятий, все это подтверждает.

Executive.ru: Допустим, команда управленцев осознала необходимость изменения бизнес-модели, но находится в растерянности. С чего вы им посоветуете начать?

А.К.: Мой ответ не надо воспринимать как скрытую рекламу. Если что-то делать, то нужно это делать с умом. Если у команды управленцев отсутствуют компетенции в области управления бизнес-моделями, в области стратегического менеджмента, то им нужно сначала идти учиться и только потом что-то делать. В этом случае, конечно, наилучшим решением является внедренческое обучение. Подобные программы MBA в России есть, хоть и мало. Внедренческие программы МВА и Executive MBA – это когда студенты учатся и сразу внедряют полученные знания в практику своих компаний, выполняя внедренческие проекты под контролем и при содействии бизнес-школы. Они изучают не абстрактные кейсы. Кейсы, на мой взгляд – это академический подход, когда человек учится на чужих абстрактных примерах, как бы интересно и красиво они ни были оформлены.

Executive.ru: Может ли управленческая команда доверить бизнес-моделирование консультантам? То есть вместо собственного обучения выбрать сторонний консалтинг.

А.К.: Такой вариант тоже возможен. Но здесь нужно знать определенные нюансы. Это я говорю не только, как руководитель бизнес-школы, но и как консультант. Во-первых, на рынке существует некоторое количество недобросовестных консультантов, которые обещают клиенту волшебную таблетку, универсальный рецепт. И говорят, что счастье наступит за один-два дня. Во-вторых, есть клиенты, которые не понимают, что такое консалтинг. И из-за этого получают не то, что ожидали. Консалтинг во всем мире делится на два вида: содержательный и процессный. Из-за непонимания, в чем разница, на этом рынке происходят просто дикие случаи.

Содержательный консалтинг – это когда консультант является выходцем из той же отрасли, что и клиент, работал там десятки лет, достиг феноменальных успехов. Он звезда, он может прийти и сказать, что клиенту нужно сделать, чтобы тот заработал деньги. То есть дать бизнес-идею. Таких людей во всем мире единицы. В других условиях содержательный консалтинг в принципе невозможен, это будет профанация и обман.

Процессный консалтинг – это то, чем занимается большинство консалтинговых компаний мира, это постановка бизнес-процессов. Консультанты-процессники имеют разную специализацию. Кто-то ставит процессы в области стратегического менеджмента, бизнес-моделирования, как я, например. Кто-то в логистике, кто-то в продажах и т.д.

Соответственно, если вы хотите содержательный консалтинг, то есть, купить бизнес-идею, волшебную таблетку, вы должны быть готовы к тому, что консультанта найти будет сложно, если вообще возможно, и стоить он будет дорого, миллионы долларов США. И с высокой степенью вероятности вы будете разочарованы, так как вас обманут.

Если же вы понимаете нереалистичность этого подхода в вашем случае и вам необходима помощь в решении конкретных реальных задач, то обращайтесь за процессным консалтингом. Этот вид консультантов выдает абсолютно реальные услуги и если у специалиста хорошее имя, то можно быть уверенным, что компания получит осязаемую пользу, то есть повысит результативность и эффективность своего бизнеса. В частности, процессный консалтинг позволяет клиенту создать эффективные бизнес-модели и отладить бизнес-процессы. Но важно понимать, что в любом случае решение, где зарабатывать деньги, вы будете принимать сами. Процессный консалтинг работает только тогда, когда клиент это понимает и не обманывается в ожиданиях.

Executive.ru: Получается, что есть два пути: идти учиться и параллельно внедрять или пригласить консультантов? Есть ли третий путь?

А.К.: Есть еще два пути. Третий путь – это надеяться на авось. Что, собственно, делает большинство компаний в России и мире. Четвертый путь – это гениальность. Я знаю лишь двух людей, которые ничему не учились, но все знают от рождения. Это нечто невероятное и необъяснимое. Таких людей единицы.

Executive.ru: Вы утверждаете, что «книжные рецепты» PEST, 5 сил Портера, SWOT и другие инструменты стратегического менеджмента, информацию о которых можно найти в свободном доступе, не работают. Где же искать решение?

А.К.: Эти инструменты и находятся в открытом доступе потому, что они не работают. Это правда жизни – ценные вещи, как правило, не бывают бесплатными. Никто из серьезных консультантов и бизнес-тренеров, находясь в трезвом уме, не будет выкладывать весь свой реально работающий инструментарий в публичный доступ. Если он это сделает, как он потом будет зарабатывать? Когда консультанты пишут книги, они не раскрывают все секреты по той же причине. Они могут рассказать многое, но не все. Я ответственно могу заявить, что подавляющее число выпускников MBA и Executive MBA попробовав, затем не применяют в реальном бизнесе PEST, 5 сил Портера и SWOT для стратегического планирования. Потому что глубина анализа и прогнозирования, которые выдают эти инструменты, мягко говоря, сомнительна. Отталкиваясь от них, банально страшно принимать серьезные бизнес-решения. Это не проблема российского бизнес-образования, это свойственно всем – проблема в самих инструментах.

Во всем мире есть некоторое ограниченное количество бизнес-школ, которые имеют определенную специализацию – стратегический менеджмент, лидерство, финансы и т.д. Специализированные бизнес-школы отличаются от обычных тем, что они дают хороший среднестатистический уровень по всем дисциплинам, а по дисциплинам своей специализации дают куда более глубокий уровень знаний. Соответственно, бизнес-школы, специализирующиеся на стратегическом менеджменте, разрабатывают собственные методики, инструментарий в этой области. Именно они и даются студентам для принятия реальных бизнес-решений, пройдя обучение в своей работе, они используют их.

При этом в таких школах студентов, вдобавок, также обучают классическим технологиям: тем же PEST, 5 сил Портера и SWOT. Зачем, если это неработающие инструменты и при этом бизнес-школа учит реально работающим методикам стратегического планирования? Затем, что классические технологии – это международный универсальный язык менеджмента. Это как английский для людей из разных стран. То есть, когда встречаются выпускники разных специализированных бизнес-школ, каждый из них обучен по методике соответствующей школы. Чтобы они могли понимать друг друга, они используют универсальный язык менеджмента. Но на этом языке они не думают, не планируют, не прогнозируют, не принимают решения. В своем бизнесе они используют свой язык, который они выучили в их бизнес-школе.

Где искать решение, если инструменты, лежащие в открытом доступе, не работают? Опять же есть два пути. Придумывать самому. Или пойти учиться. И это не реклама – снова правда жизни.

Executive.ru: Сколько времени нужно, чтобы освоить стратегический менеджмент как дисциплину?

А.К.: Я считаю, что краткосрочные программы и тренинги по стратегическому менеджменту наносят рынку колоссальное зло. Условно говоря, некий Иван Иванович обещает за один-два дня научить нас, как разработать стратегию нашего бизнеса. Из той же серии выездные стратегические сессии на два-три дня где-нибудь в Таиланде. Это – цирк. Это – дискредитация и вред. Судите сами: в рамках программ Executive MBA в EMAS обучение дисциплине «стратегический менеджмент» занимает 14 дней аудиторных занятий. Каждый день люди выжаты как лимон, у них кипит мозг, без преувеличения. Помимо этого, студенты в течение нескольких месяцев делают шесть внедренческих проектов для своей компании по этой теме, плюс седьмой выпускной. В целом работа по этой теме занимает от полугода до года. И это на уровне малого бизнеса, где все просто. Если внедрять в среднем и крупном бизнесе, то сроки еще больше.

Executive.ru: Можете ли вы рассказать о методиках расчета результативности и эффективности бизнес-модели?

А.К.: Анализ и прогнозирование результативности и эффективности бизнес-модели компании требует оценки, анализа и прогнозирования рынка, конкурентов и, собственно, самой компании по определенной логике. В случае EMAS – это обширная комплексная методика, включающая в себя несколько этапов и много инструментов, благодаря которым управленец может в конкретных показателях сравнить эффективность бизнес-модели своей компании с конкурентами и спрогнозировать результат, который она выдаст – объем продаж и долю на рынке. Примечательно, что то же самое прогнозируется и в отношении конкурентов (или групп конкурентов), что дает возможность прийти к абсолютно полным выводам.

Результативность и эффективность бизнес-модели – это разные показатели. Модель может быть результативной, но неэффективной, то есть она выдает какой-то результат, но делает это неэффективно. Или модель может быть эффективной, но нерезультативной, то есть выдает малые объемы эффективно, а должные объемы не выдает. Соответственно, требуется оценить оба параметра. Для этого в нашей методике применяются некоторые специальные инструменты.

Все начинается с создания модели рынка. Для этого используется созданный нами инструмент MVC-анализ (Market Volume & Complexity – объем рынка и сложность работы на нем), который делится на две больших части: MVC-1 и MVC-2.

MVC-1 построен на математическом моделировании. Он создает модель рынка, как текущую, так и прогнозируемую, и позволяет определить, каким образом рынок будет вести себя в будущем в сценарном формате. Минимально это три сценария (основной, оптимистичный, пессимистичный), но, как правило, их больше. Прогнозирование идет на уровне составляющих рынка – так называемых кластеров. Общий прогноз по динамике рынка складывается из прогнозов по динамике кластеров. Помимо динамики рынка этот инструмент позволяет определить количество денег, которые находятся в каждом из кластеров, и плотность конкурентной борьбы за эти деньги. Именно с помощью MVC-1 управленческая команда находит целевые рыночные ниши.

Инструмент MVC-2 отвечает за прогнозирование сложности работы компании на рынке в целом и в целевых нишах, кластерах. С его помощью прогнозируются внешние факторы.

Далее идут инструменты, при помощи которых прогнозируются риски, описываются бизнес-модели конкурентов, происходит сравнение эффективности различных групп бизнес-процессов компании и конкурентов.

Наконец, заключительный инструмент DMM-анализ (Decision Making Matrix – матрица принятия решений) объединяет воедино все данные, которые были получены с помощью всех предыдущих инструментов. Именно в рамках DMM выполняется прогноз эффективности бизнес-модели компании в сравнении с конкурентами. И здесь же прогнозируется результативность бизнес-модели – какой объем продаж и долю на рынке она будет выдавать в прогнозируемом периоде. Опять же, в сравнении с конкурентами. Что очень важно – инструмент позволяет не только увидеть эффективность и результативность текущей бизнес-модели компании, то есть «если ничего не менять», но и увидеть результаты возможных стратегических решений – что будет, если что-то поменять. Увидеть в цифрах – объемах продаж и долях на рынке. Причем не только в отношении своей компании, но и конкурентов.

Моделируя с помощью DMM, не неся никаких рисков, вы видите, как возможные стратегические решения будут влиять на результаты. Это совершенно другой уровень управления компанией. Именно отталкиваясь от этого, потом ставятся стратегические цели и разрабатывается стратегия по их достижению, в том числе, изменению бизнес-модели. Эта работа также выполняется не абы как, а в рамках четкой системы, следование которой позволяет превратить компанию в эффективный современный бизнес и расти, опережая рынок. Как вы понимаете, в течение двух-трех дней, сидя под пальмой, все описанное сделать невозможно. С чем и связана сделанная мною выше скептическая оценка «стратегических сессий» в таком формате.

Executive.ru: Можете назвать какие-то общепонятные показатели, которые можно рассматривать как индикаторы здоровья бизнес-модели?

А.К.: Можно обозначить базовые показатели, оценив которые в сравнении с конкурентами, читатель сможет получить первичное представление, какие перспективы ожидают его компанию.

Чтобы описать бизнес-модель любой компании, нужно ответить на пять ключевых вопросов:

1. Что компания производит и продает?

2. Как она это производит?

3. Кому она это продает?

4. Где она это продает?

5. Как она это продает?

Это касается и производственных, и торговых компаний, а также услуг. Любой, кто зарабатывает деньги, что-то «производит».

Аксиома стратегического менеджмента: победа на конкурентном рынке возможна только при условии, когда у компании есть конкурентное превосходство по одному, а лучше по нескольким из этих пяти пунктов. Когда руководитель отвечает на эти пять вопросов, он описывает бизнес-модель своей компании. Если человек отвечает на эти вопросы по своей компании и по конкурентам и не видит ключевого превосходства как минимум по одному пункту, то ничего хорошего его бизнес не ждет.

# С чего начинается стратегия?

Святослав Бирюлин

Генеральный директор, Москва

Как не проигнорировать ни одного из этапов разработки стратегии? С чего начать этот процесс? Что учесть в первую очередь? Прочтите статью Святослава Бирюлина, чтобы убедиться в том, что ваша компании находится на правильном пути.

Святослав Бирюлин, основатель «Sapiens Consulting»

Ключевые составляющие стратегии всем известны: миссия, ценности, видение, дерево целей и так далее. И когда перед менеджерами ставится задача разработки стратегии, они, как правило, энергично начинают прямо с видения (многие, кстати, им и заканчивают) и SWOT-анализа. Но на самом деле начинать стратегическую работу надо не с видения и даже не с миссии. Начинать нужно с рынка. Еще точнее – с существующих клиентов и отношений с ними. Чаще всего сбором этой информации пренебрегают, считая это само собой разумеющимся, а зря.

Я не раз видел, как пытаются разработать планы на будущее компании, не до конца представляющие себе, с кем они работают в настоящем. Некоторые хотя бы сегментируют своих клиентов по видам деятельности (дилер, оптовик, розница), но мало кто разделяет их внутри сегментов на подсегменты – по размерам, географии, специализации и так далее. А это необходимо, так как для каждого из сегментов необходимо ответить на вопрос – почему эти клиенты сейчас покупают товар именно у нас? Что их привлекает? Что отталкивает? И эта задача куда сложней, чем кажется на первый взгляд.

Во-первых, ни в коем случае нельзя полагаться в этом вопросе на собственное мнение. Как-то я работал с сетью пивных пабов, руководству которых казалось, что к ним ходят одни мужики. Как выяснилось, только 40% их посетителей были мужского пола.

Во-вторых, если дилеров и оптовых клиентов можно опросить простым анкетированием, то с розничными покупателями, если таковые имеются, все сложнее. Для таких целей существуют исследования, стоят они дешевле, чем принято считать, и пользы от них больше, чем кажется.

Руководство региональной сети киосков быстрого питания было уверено, что потребители оценят продукты без добавления консервантов, и даже закупило необходимое оборудование. Но специальный опрос в местах продаж показал, что потребители не верят в фаст-фуд без консервантов, и даже сочтут подобное предложение обманом.

Ответив на вопрос: «кто наш клиент, и почему?», бизнес может перейти к следующему вопросу, предложенному Питером Друкером: «кто наш не-клиент и почему?». Есть ли вокруг нас клиенты, которым ничего не мешает покупать наш продукт, но они, однако, этого не делают? Сколько их? Почему они не покупают у нас? И это не просто стандартный конкурентный анализ, это, в том числе, исследование моделей потребления. Умозрительно такую задачу тоже не решишь, без исследований рынка не обойтись.

И только собрав воедино все вышеперечисленное, мы получим полную картину нашего рынка, как он есть сейчас, то есть встанем на точку старта стратегической работы.

1) Мы поймем, кто наш покупатель (а в идеале мы еще сумеем изучить конечного потребителя нашей продукции отдельно от канала сбыта, то есть дилера или дистрибутора) и почему.

2) Мы поймем, кто еще мог бы стать нашим покупателем. Это пригодится нам в будущем, чтобы решить – идти ли на новые рынки, или попробовать превратить наших не-клиентов в клиентов.

3) Мы узнаем свою долю рынка, что тоже чрезвычайно важно, ибо стратегии лидера рынка, середняка и аутсайдера принципиальным образом отличаются. Иными словами, мы будем знать: кто мы и где мы.

Но это не означает, что на этом изучение рынка заканчивается. На следующем этапе, во время принципиального выбора направления стратегического развития, наши маркетологи должны будут показать нам, куда двинется рынок в будущем, как изменится модель потребления, и какие благоприятные возможности при этом откроются. Когда Друкер в книге «Эффективное управление предприятием» писал, что успех в бизнесе достигается через реализацию благоприятных возможностей, он имел в виду именно это.

Маркетологи дадут нам набор возможностей, а менеджеры сделают правильный выбор – с учетом ресурсных ограничений и слабых сторон. Вот тут-то и пригодятся модель пяти сил Портера, SWOT-анализ и PEST-анализ. Вот в этот момент и родится стратегическое видение. Именно в этот момент, но не раньше.

Игнорирование этих этапов разработки стратегии дорого обходится бизнесу. Например, одной региональной компании надоели капризы дилеров и вечная торговля за каждый процент скидки, и она решила двинуться в сторону высокой маржи, продавая свою продукцию напрямую конечным потребителям, в обход дилеров – через интернет-сайт. И даже поставила себе цель за год довести такие продажи до 15% от выручки, выделив для этого необходимые ресурсы – программистов, дизайнеров и т.д.

Я сознательно умалчиваю о том, что как только любая компания пытается делать что-то в обход дилеров, ее отношения с ними стремительно портятся. Компания еще не нарастила мышечную массу в прямых продажах, а дилеры уже мстят, перенося в продажах приоритеты на продукцию конкурентов. Умалчиваю, потому что не это оказалось главной проблемой.

Главной проблемой оказался тот факт, что потребитель в принципе не готов покупать такую продукцию в интернете. Точнее, он готов использовать интернет в качестве первичного средства сбора информации, но для окончательного решения ему нужно прийти в шоу-рум, где он может пощупать и увидеть продукцию, чтобы лично убедиться в ее надежности.

Есть продукты, которые через сеть не продаются или продаются плохо, и компания выпускала как раз один из них. Выявилось это в результате простого анкетирования потенциальных покупателей в местах продаж. Какова цена стратегии, базирующейся на такой ошибочной предпосылке?

Другой пример. Региональный дистрибутор стройматериалов, в портфеле которого несколько серьезных эксклюзивных контрактов, большая и успешная, по меркам региона, компания. В поисках путей роста владельцы приняли решение начать региональную экспансию и двинуться в соседние регионы. Но простой анализ количественной дистрибуции показал, что в домашнем регионе присутствие продуктов компании в рознице, в том числе эксклюзивных, редко превышало 15%. Это означало, что у компании был колоссальный нереализованный потенциал роста в домашнем регионе. По расчетам маркетологов повышение уровня дистрибуции до 20% дало бы отличный прирост выручки и прибыли «дома», без принятия на себе всех тех рисков, которые неизбежно влечет за собой региональная экспансия.

Инструментарий стратегического менеджмента сродни буровому оборудованию, при помощи которого можно добыть воду. Но прежде, чем начинать бурить, сначала нужно провести разведку и эту воду найти. А еще лучше сначала проверить, нет ли неразведанных запасов воды там, где вы уже бурите. Или совсем неподалеку.

# Не сидите в уютной коробке, или Шесть шагов к идеальной стратегии

Тигран Арутюнян

Руководитель проекта, Москва

Анна Солдатова

Редактор, Москва

Какие очевидные и грубые ошибки допускают российские топы и СЕО? Как и из кого создавать команду стратегов? Тигран Арутюнян на Executive.ru.

Чего категорически нельзя делать при разработке стратегии, но допускают многие? Как должна строиться стратегия в период рецессии? Каковы роли собственников бизнеса и наемных менеджеров при разработке стратегии? Зачем и кому нужно учиться «вынимать морду из тазика»? Как не допустить разрыва между основателем, СЕО и менеджерами? На эти и другие вопросы E-xecutive.ru, связанные с построением стратегии, ответил Тигран Арутюнян, бизнес-консультант, преподаватель программы Executive MBA в Институте бизнеса и делового администрирования РАНХиГС.

Executive.ru: Стоит ли ставить амбициозные цели в период рецессии или лучше подождать до лучших времен?

Т.А.: Однозначно стоит! Даже простой здравый смысл подсказывает, что во время кризиса или рецессии компании начинают сокращать маркетинговые усилия, и появляются незанятые «окошки». Также очень часто во время кризисов идет слом существующих бизнес-моделей. А это тоже возможность. Поэтому ответ: да!

Executive.ru: Чего в рамках стратегии категорически нельзя делать в период рецессии?

Т.А.: Ни в коем случае нельзя «резать» программы, связанные с развитием! Если вспомнить 2008 год, первый рынок, который был практически убит, был рынок тренингов. Многие тренинговые компании зависели от бюджетов, выделенных компаниями на обучение. Это кажется естественным: отдача от обучения неочевидна, результат отсрочен во времени. Соответственно, когда приходит момент экономии, то первое, на чем начинают экономить, это развитие. Сначала режут обучение, затем маркетинг, потом НИОКР (в том или ином варианте он есть у любой компании – это новые продукты, новые разработки). Это опасно! И не только само по себе, но и с точки зрения мотивации сотрудников. Это сигнал о том, что в компании все очень плохо. Что такое кризис? Во многом это картинка в коллективном разуме. Почему одним из индикаторов кризисов являются изменения на фондовом рынке? Потому что он максимально субъективен и движим в том числе страхами конкретных людей. Произошли изменения в чьих-то мозгах, а дальше это начинает отражаться на физическом плане. Это же может произойти в организации, которая сворачивает программы по развитию.

Executive.ru: Каковы основные этапы разработки стратегии?

Т.А.: В своей книге «Что вам делать со стратегией? Пошаговое руководство по стратегическому развитию компании», которая вышла в декабре 2012 года, я предлагаю свой алгоритм разработки стратегии – так называемый Стратегический Гексагон. Все, что предлагается в книге, основано на реальном опыте: моем и моих клиентов. Книга – это мануал, пошаговый алгоритм по постановке в компании процесса стратегического развития, ориентированный на фаундеров и топов, на тех, кто являются слушателями в моей бизнес-школе и моими клиентами. В свое время алгоритм разработки стратегии у меня был линейный, с петлей обратной связи. Потом, в 2005-2006 годах, я выделил в нем шесть основных элементов, овалов, из которых сделал цикл. Это не просто шесть овалов – каждый имеет свой смысл и последовательность: 1. Анализ контекста – смотрим, что происходит вокруг и выявляем драйверы; 2. Стратегические ориентиры – исходя из выявленных драйверов и своих пожеланий, описываем видение компании, миссию, ценности, слоган и т.д.; 3. Стратегический анализ маркетинговой среды – фактически сопоставление своих сильных и слабых сторон, ресурсов и компетенций, возможностей, угроз, сравнение с конкурентами; 4. Политики – смартованные цели, с разбивкой по годам, подкрепленные ресурсами и конкретными исполнителями; 5. Реализация стратегии – конкретные мероприятия, которые поддержат новую стратегию. Это, скорее всего, изменение структуры, новые бизнес-единицы, проекты и т.д.; 6. Рефлексия – осмысливаем, кто мы, почему мы в этот «волшебный круг» вошли, чего мы хотим, что у нас получается, а что нет, куда и зачем будем двигаться дальше. Главное тут – не подменить рефлексию стратегическим контроллингом, который тоже очень важен. Рефлексия – это осмысление, а не просто сравнение плана с фактом.

Executive.ru: На какой срок разрабатывается стратегия?

Т.А.: При определении срока, на который разрабатывается стратегия (мы называем его «стратегический горизонт»), я предлагаю исходить из следующих факторов. В первую очередь на горизонт влияет общая динамика рынка/отрасли. Рынки разные: на одном стратегия будет работать 20 лет, на другом – три месяца. Следующий фактор – это технологический цикл продукта. Например, в нефтянке разрабатывать стратегию меньше, чем на 20-30 лет, нет смысла, а в лесной отрасли – на 50. Дерево просто не вырастет раньше! Есть еще важный фактор – видение основателя. Не CEO, а именно фаундеров как ключевых фигур. Фаундеры очень важны! Это мега-фигуры в стратегическом процессе!

На выстраивание стратегии также интересно влияет менталитет. Китай, например, строит стратегию на десятилетия. Наши управленцы мыслят категориями пятилеток максимум (так было и в советские времена, так есть и сейчас). Год, второй, Олимпиада, Чемпионат, а там посмотрим. Ну и, конечно, следует принимать во внимание уровень подвижности макросреды бизнеса. Последнее часто игнорируют. Однако, с моей точки зрения, причинно-следственные цепочки укоротились, и происходящие на макроуровне изменения (технологии, социум, экономика, политика и т.п.) гораздо быстрее «доходят» до бизнесов.

Executive.ru: Как часто компании должны пересматривать стратегию?

Т.А.: Я считаю, что не надо грузить своих топов бесконечными стратсессиями, обсуждениями… люди устают от этого. Им кажется, что они занимаются развитием компании, а в реальности просто впустую тратят время или скатываются в оперативку. Если каких-то радикальных событий во внешней или внутренней жизни компании не происходит, бывает достаточно ежегодных стратегических сессий. При условии, конечно, что в компании идет планомерный стратегический процесс.

Executive.ru: Может ли меняться/учащаться этот ритм?

Т.А.: Да, конечно! Когда мы видим, что часть гипотез, которые мы приняли при выработке стратегии, не работает, и жизнь пошла по другому сценарию. Причем этот сценарий может содержать новые возможности. Мы не должны упорствовать: «Ребята, подождите, у нас в стратегии такого нет». Открылось окошко – нужно срочно принимать решение, иначе кто-то другой туда войдет. Почему я так люблю начинать работу над стратегией с анализа драйверов, или ключевых сил, которые двигают контекстом? Потому что контекст – это не просто внешняя среда, но и присутствующие в ней смыслы. Так вот, когда мы эти смыслы выявили, можно начинать создавать стратегию – соединив смыслы со своими желаниями, амбициями, персональным видением. Это первая причина, почему стратегия может быть пересмотрена. Вторая причина – внутренняя. Например, фаундеру пришла новая блестящая идея. Или сменился CEO и руководящий состав компании. Правда, СЕО – это не та фигура, ради которой нужно менять стратегию, кроме тех случаев, когда фаундер дал ему полные полномочия. Хотя для России это пока далеко от реальности. Та технология разработки стратегии, которую я предлагаю, рассчитана на достаточно долгий период. В принципе, по уму разработка стратегии в компании идет несколько месяцев: в хорошем драйвовом режиме, но без спешки. И я говорю: «Коллеги, если вы хотя бы один раз по гексагону пройдетесь, то вы потом сможете это самостоятельно сделать за два дня».

Executive.ru: Как компании подготовиться к непредвиденным событиям? Что заложить в стратегию?

Т.А.: Некоторые большие компании, которые могут себе это позволить, путем титанических усилий, больших финансовых вложений, приглашения дорогих консультантов строят у себя информационные системы, которые эти непредвиденные события, отклонения должны мониторить. Не верю! Давайте, вспомним весну 2008 года, в частности, оптимистичные прогнозы ведущих аналитиков фондового рынка. Что было потом, мы знаем… Понятно, что надо иметь информационные системы. Но сама система решение не примет, и она вряд ли подскажет, что грядет кризис. Поэтому очень важно научить менеджеров смотреть по сторонам и ловить сигналы. У компании «Диана» (сеть химчисток и прачечных) есть замечательный слоган на эту тему: «Вынь морду из тазика». Смысл в том, что не только фаундер и топы должны смотреть по сторонам, в то время как все остальные стирают в тазике. Нет, они тоже должны иногда приподнимать свои головы. Инструменты – пожалуйста, используйте, хоть искусственный интеллект. Но главное – научить людей. А люди учатся в процессе движения по гексагону. Тогда они начинают хотя бы немного понимать то, что у фаундеров в головах, и начинают вести себя более адекватно. Как предприниматели. Почти! А без этого компанию нельзя децентрализовать. А то начитались Адизеса… И при этом не понимают, что это тяжелейший труд – вытащить компанию в фазу расцвета. Читайте Адизеса внимательней! Он тоже говорит о том, что расцвет – это децентрализованная компания. Где происходит не только делегирование, но и передача предпринимательских, стратегических функций менеджерам. А как это произойдет? Еще вчера был мордой в тазике, а мы его оттуда вытащили, и говорим «все, теперь ты стратег»? Нет! Под это должна качественно поменяться квалификация!

Executive.ru: Тогда кто в компании должен участвовать в разработке стратегии?

Т.А.: Это отдельный важный и глубокий вопрос. Почитайте в книге, там есть информация про оперативную и инновационную системы управления. Если в двух словах, изменения в организации идут через командную работу. Есть «ядро» организационных преобразований. Это, как правило, первая линия управления плюс функциональные руководители и руководители бизнес-единиц, возможно, ведущие специалисты. Вокруг этого «ядра» формируются команды, которые и вырабатывают решения по развитию компании. Стратегия – это командный спорт! Причем эта командная работа имеет свои очень жесткие правила. Просто они другие, нежели в оперативном управлении.

Посмотрите на 2008 год – все фаундеры вернулись в бизнес, включая олигархов. Почему? Причина ведь не только в том, что была проблема ликвидности, и деньги давали только конкретному лицу. Фаундерам пришлось включать ручное управление, потому что другого не было! Им казалось, что они уже построили систему менеджмента, KPI внедрили, - и можно ехать отдыхать. Рынки росли, и это худо-бедно работало. Но пришел кризис, а с ним необходимость принимать сложные решения, включать креатив. А у нас в стране на это в большинстве случаев способны только фаундеры. При этом я считаю, что менеджеры (и не только, ключевые специалисты тоже) должны участвовать в стратегическом процессе. Потому что тогда датчиков, которые могут поймать дисгармонию, в компании становится больше. Да и реализовывать стратегию будет гораздо проще. Стоит научить менеджеров в компании тому процессу, который происходит у фаундеров на уровне чутья, интуиции, прыжков в другую реальность… и тогда они тоже будут смотреть по сторонам и замечать внутренние и внешние индикаторы.

Executive.ru: Нужно ли компании иметь спецподразделения, которые занимаются стратегическим планированием?

Т.А.: Не надо никаких спецподразделений! Вот пример одной компании. Она наплодила солидный штат аналитиков, которые сидят и мониторят ситуацию на рынке. И фаундер обратился ко мне с вопросом: давать ли им полномочия в рамках стратегического процесса, или пусть решения принимают руководители? Я ответил ему «Ни в коем случае!». Полномочия должны быть у руководителей бизнес-единиц и/или у функциональных руководителей. Вспомним легендарную фигуру – Джека Уэлча. Придя в General Electric, он первым делом разогнал отдел стратегического планирования. Потому что люди сидели и плодили пухлые отчеты. Вам это надо? Пусть аналитики дадут вам свои отчеты и консультации, - а решения должны принимать вы. Иначе возникнет парадоксальная ситуация – решения принимают одни, а пряник (или по голове) получают другие. А спецподразделение очень быстро превратится в бюрократическую структуру, будет честно осваивать свои бюджеты, которые будут становиться все больше…

Executive.ru: Каковы наиболее распространенные ошибки в рамках разработки стратегии?

Т.А.: У меня в книге есть глава «Стратегический процесс: грабли, и как на них не наступить». Там 18 типичных ошибок стратегического процесса. Например, отсутствие методологии, совмещение стратегии с оперативкой, не учет бюджетов, слабые коммуникации в рамках стратегического процесса и т.д. Здесь же хочу подчеркнуть следующее. Я считаю, что стратегию нельзя «спускать» сверху. Что я имею в виду? В любом случае, главный стратег в компании – это фаундер. Но ведь фаундер не будет разрабатывать политики – со смартованием, разбивкой на стадии, увязкой целей различных подразделений и бизнес-единиц друг с другом. Тут есть два подхода. Первый – так называемый «отраслевой», или рациональный: мы проанализировали контекст, сделали какие-то предположения в виде целей, топы решили и спустили стратегию вниз, а остальные ее лишь внедряют. Второй подход – «социальный», или иррациональный. В него вовлекаются все, и в параллель со стратегическим процессом происходит изменение культуры компании. Я предпочитаю комбинировать оба этих процесса. Я категорически против продавливания, когда мы что-то придумали, а потом каленым железом через те же KPI или постановку каждодневных задач внедряем. Люди – не механизмы, которым на вход вы подаете четкие задачи, а на выходе получаете ожидаемое действие. Нет, тем более в России! Надо вовлекать!

Executive.ru: Как мотивировать менеджеров вынуть «морду из тазика»?

Т.А.: По-первости – это почти всегда через «заставить». Немного людей рождается с сильным импульсом к саморазвитию, самообучению. Поэтому сначала эти процессы немного насильственные («ребята, мы едем на три дня на семинар – едут все»). Потом вы заметите, как люди начнут постепенно втягиваться, им это начнет нравиться. Но на это нужно время. После начала оргпреобразований до захода в гескагон должен пройти минимум год. Люди еще не умеют, у них нет управленческой квалификации, и это не вопрос наличия степени МВА! Это вопрос их умения работать в командах. Почему Адизес так много говорит о командной работе? Да потому что без нее ничего работать не будет. И одни проповеди в этом не помогут! Вы хоть тысячу раз скажите «вынимайте морду из тазика» или «работайте в командах», - вам покивают, и пойдут опять туда, где комфортнее, понятнее и проще. Я бы сказал, что надо заходить с двух уровней – уровня действий (это непосредственная работа в командах по определенным правилам), и с уровня убеждений (а это как раз обучение и проповеди).

Executive.ru: Как организовать эффективную систему обучения менеджеров?

Т.А.: Разработка стратегии, как и любой процесс развития компании – это обучение. А обучение – это процесс далеко не безболезненный. Это выход из зоны комфорта. Важно не воспроизводить до боли знакомый сценарий, когда люди будут думать: этот умник пошел, обучился на своем Executive МВА, и окончательно сошел с ума. Ну, а что делать нам? Посидеть, покивать, а потом – опять в свой любимый тазик. И их можно понять! Потому что разрыв в представлениях гигантский. Фаундеры и топы все больше в космос улетают, им хочется креатива, стратегии, а у этих – тазик, который их к тому же кормит… Так что учить, учить, образовывать! Делать из них настоящих управленцев! Хорошо, когда в компании форматы обучения комбинируются. Например, фаундер и топы отучились на ЕМВА, часть менеджмента на обычном МВА. Всех на МВА отправлять смысла нет. Не потому что дорого, а потому что не нужно – остальных учим в корпоративном формате или отправляем на внешние мероприятия – семинары, тренинги, мастерские… Плюс действие, конечно! Иначе, повторюсь, разрыв с фаундером, топами будет все больше.

Executive.ru: Как слушатели формируют свои запросы относительно стратегического менеджмента?

Т.А.: Подавляющее большинство россиян большую часть времени находится в детской позиции. Детская позиция обычно подразумевает защиту, например, с помощью каприза (лечь на пол, дрыгать ногами и говорить «хочу пулемет»). Требуется определенное время, чтобы менеджеры постепенно перестали «дрыгать ногами». В среднем в компаниях на это уходит год. Что происходит на занятиях в бизнес-школе? Обычно на первом занятии курса я предлагаю сформулировать главный запрос – что я хочу получить на выходе? Так вот, поначалу иногда слышатся банальные фразы, и даже стеб и подковырки. Например, «скажите, а как заработать миллиард?». Или «хочу понять, какие есть инструменты», «какая стратегия правильная», «что такое идеальное решение» и т.д. Я-то понимаю, что это защитная реакция, и что за этими словами стоят другие, реальные, глубинные вопросы. И одна из моих задач – дать понимание, что стратегия всегда субъективна, и что в одном и том же контексте при прочих равных условиях два разных человека примут два совершенно разных решения. Жизнь многообразна! И словосочетание «правильная стратегия» просто не имеет смысла. Так же, как «идеальное решение». Только сделав что-то, мы узнаем, что можно было сделать лучше; при этом, если мы получили приемлемый результат, значит, все нормально! При этом я ни в коем случае не считаю ни один из заданных мне вопросов неуместным. Наоборот! Из всех заданных мне за много лет и «детских», и реально классных, и «космических» вопросов я составил большой список (более 40 страниц), который структурировал и далее использовал при написании своей книги. Раз вопросы есть, на них надо отвечать! Именно отсюда появились данные в начале каждой главы книги вопросы.

Еще я считаю очень важным обмен опытом. У многих слушателей уже есть бесценный опыт. Я прошу их рассказывать свои кейсы, и это очень важная часть обучения. Всегда интересно послушать того, кто реально что-то делал и набил шишки. Опыт, опыт – это очень важно!

Executive.ru: Часто ли вы сталкиваетесь со скепсисом слушателей?

Т.А.: Человек, который пришел учиться на программу «Стратегическое развитие и лидерство», уже пришел с неким пониманием, что стратегия – это не ерунда. Есть скепсис другого рода – а получится ли? «Получится ли у меня с моим фаундером», или «…с моим CEO», или «а смогут ли мои менеджеры все это осилить». Кстати, фаундер и наемный менеджер – это как Инь и Ян. Им нужно научиться работать в гармонии, и это тоже одна из целей обучения. Фаундер думает: «им ничего доверить нельзя, они ничего не креативят», а менеджеры думают: «у нашего фаундера пляшет зайчик в голове: сегодня одно, завтра другое…» и т.д. Одна из моих задач как преподавателя или консультанта – помочь им лучше почувствовать друг друга. И стратегия очень хорошая площадка для того, чтобы договориться. Потому что это работа с будущим! Будущее всегда манит и вселяет оптимизм.

Персональная стратегия – это важно! Людям приходит осознание, что когда ты строишь стратегию, наряду с вопросами «что, где, когда, кто», встает еще один очень важный вопрос: «а кто бенефициар и почему?» Сначала надо ответить на этот вопрос. А уж потом действовать. Коллеги, больше смотрите на себя! Учитесь любить и искусство в себе (то есть знать все инструменты и методики), и себя в искусстве (то есть четко понимать свою роль в этом процессе)! Будь ты фаундер, СЕО, менеджер среднего звена… очень важна персональная рефлексия. «Зачем я делаю то, что делаю сейчас?». Это очень непростой вопрос. Смотрите на себя чаще как на субъект, действующее лицо во всем этом процессе. А еще делайте то, что проповедуете, и любите то, что делаете!

# Девять с половиной признаков хорошей бизнес-стратегии

Андрей Коляда

Ректор, Москва

Почему красивые планы развития остаются нереализованными? И какой подход приносит стратегический успех? Чек-лист от Андрея Коляды.

Чем хорошая стратегия отличается от плохой? Это один из самых часто задаваемых вопросов, которые я слышу в консалтинговых проектах и на занятиях в бизнес-школах. И, пожалуй, это один из самых важных вопросов. Я постарался систематизировать эффективные подходы к стратегическому планированию и обозначил некоторые ошибки.

1. Вы не подменяете стратегию целями и отвечаете на вопрос «как»

Очень многие управленцы полагают, что разработка стратегии – это постановка целей, которые должны быть достигнуты компанией за заданный срок. Это совершенно не так. Нужно понимать, что стратегия – это четкий ответ на вопрос «Как мы будем достигать поставленных целей?». Да, без целей не бывает стратегии, но и одних целей совершенно недостаточно. Если стратегия вашей компании не дает внятных и подробных ответов на вопрос – как она будет достигать поставленных целей – значит, у компании нет стратегии.

Люди – вовсе не титаны мысли и, если им что-то непонятно, они не будут сидеть и раздумывать, как же им достигнуть доведенных до них целей. Большинство просто проигнорируют непонятное. Если неясно, как достигать целей, то с точки зрения людей их как бы и нет. Если вы им об этом не скажете, если в стратегии не растолкуете это максимально подробным образом – никто ничего делать не будет.

2. Вы демонстрируете лидерские амбиции

Стремление вывести компанию в лидеры – это один из ключевых признаков хорошей стратегии. При этом данная черта обусловлена не столько амбициями руководства компании, сколько здоровой логикой стратегического планирования. Дело в том, что стремление превратить компанию в лидера задает ее развитию хороший темп, а ее бизнес-процессы приобретают должный уровень. Появляются четкие ориентиры. Очевидно, исходя из смысла ставящейся задачи, речь идет о темпе, который опережает темп конкурентов и процессах, которые превосходят их процессы. Именно такие темпы и процессы и необходимы, чтобы компания демонстрировала рост, опережающий динамику рынка.

Лидерские амбиции могут быть разными и, разумеется, должны отражать имеющиеся реалии. При этом несомненно одно: даже если ваша компания представляет собой небольшое предприятие, такие амбиции все равно должны проходить красной нитью через вашу стратегию. И они должны быть зафиксированы в виде соответствующих целей и мероприятий.

В стратегию можно закладывать одну или несколько наиболее уместных для конкретного случая целей. Вот хорошие примеры лидерских амбиций, которые могут быть уместны для компаний разных размеров:

Лидерство по доле на рынке.

Лидерство по продукту (технологическое совершенство).

Лидерство по удовлетворенности клиентов (измеряется на основе специально созданных индексов удовлетворенности, не путать с NPS – Net Promoter Score).

Лидерство по издержкам.

Лидерство в скорости работы.

3. У вас настоящая паранойя

Удивительно, но очень многие управленцы полагают, что их конкуренты – круглые дураки и лентяи. Такие руководители полагают, будто работают в вакууме, и никто не станет мешать реализовывать их гениальные планы. Ясно как день, что это не так. Если ваша стратегия не учитывает, что конкуренты будут препятствовать вам всеми возможными способами, что они будут из кожи вон лезть, чтобы заработать каждую копейку, выдирая ее из ваших нерасторопных рук, если у вас нет четкого ответа на вопрос – как вы будете обыгрывать ваших конкурентов – значит, у вашей компании плохая стратегия. Здесь все однозначно: вам будут мешать, и у вас должны быть внятные планы о том, что вы будете с этим делать.

Вы должны испытывать паранойю: постоянно просчитывать возможные ходы конкурентов и свои ответы на них. Не будете этого делать – пропустите критический удар и ваша стратегия пойдет прахом. А еще лучше – играть на опережение.

4. Вы концентрируетесь

Если вы планируете играть против всего рынка – вам не выиграть. Так дела не делаются. Хорошая стратегия, это когда вы ведете игру против конкретной группы или даже одиночного оппонента, зная, что такая постановка вопроса повышает ваши шансы на успех и позволит вашей компании вырасти, занять более значительную долю на рынке и стать сильнее. Чтобы затем определить в качестве цели уже более мощных конкурентов и приняться за них. Этот тезис, разумеется, не означает, что вы не можете напасть сразу же на самого тучного из них. Конечно, можете, если считаете, что сил и ума у вас для этого достаточно. Но вот чего точно не нужно делать, так это ломиться сразу против всей толпы.

Тезис про концентрацию имеет и еще одно звучание. Хорошая стратегия сконцентрирована и на выборе приоритетов. Вы хороший стратег, если отделяете более важное от второстепенного, умеете отказываться от малозначимого в пользу достижения тех показателей, которые предопределят вашу победу. Помните: вы хронически страдаете от дефицита ресурсов, поэтому используйте их мудро – добивайтесь достижения именно тех показателей, которые действительно важны.

Описанные тезисы в полной мере включают в себя и стратегии отказа от конкуренции, то есть «голубые океаны». Отказ от конкуренции никогда не абстрактен – это всегда отказ от соперничества с кем-то конкретным. По сути, это переигрывание за счет ухода в иные ниши.

5. Вы стремитесь к минимальной зависимости от конкретных людей

Забудьте рассказы о том, что люди – это ключевая ценность вашего бизнеса. Это наивный взгляд на реалии бизнеса. Потому что, если вы ставите вопрос таким образом, это означает, что вы раб своих людей, зависите от их доброй воли, удерживаете их у себя любой ценой. В этом случае можете даже не сомневаться: сотрудники начнут диктовать вам свою волю, и она будет иметь мало общего с теми стратегическими целями, которых вы хотите достичь.

Люди – это один из трех главных видов дефицитных ресурсов. И именно так и нужно воспринимать свой персонал. Это здравый подход, который позволяет управленцу создать стратегию, успех которой минимально зависим от лояльности, способностей и прихотей конкретных работников. Заметьте, что ничего плохого и аморального в такой трактовке нет. Вы должны оставаться человеком, с которым люди хотят работать, они должны ценить возможность работать под вашим началом в вашей компании. Но необходимость создания комфортной и интересной атмосферы для персонала, тем не менее, не должна застилать вам мозг. Знайте, что чем выше ваша зависимость от конкретных людей в вашей команде, тем выше вероятность того, что ваша стратегия даст сбой.

Люди – не роботы, им присущи многочисленные слабости. Момент, когда кого-то из ключевых сотрудников понесет, и он начнет вести себя не так, как вы от него ожидаете – это просто вопрос времени. Так было, так есть и так будет – это люди, и их природа противоречива и непостоянна.

6. Вы создаете эффективную бизнес-модель

Это, пожалуй, один из самых ценных советов, которые я могу вам дать, уважаемый читатель. Знают и задумываются об этом, к сожалению, единицы. Между тем, это крайне важно. Итак, у вас хорошая стратегия, если ее неотъемлемой частью является создание эффективной бизнес-модели. Помните, выше мы договорились, что стратегия – это ответ на вопрос «как». Так вот, ответ на это вопрос подразумевает не просто перечень мероприятий, которые приведут вашу компанию к желаемым целям. Это еще – обязательно! – и ответ на вопрос о том, как ваша компания будет зарабатывать деньги, делая это более умно и эффективно, чем конкуренты.

Знайте: если вы рассчитываете обогнать конкурентов, зарабатывая деньги тем же способом, что они, то есть, просто больше работая, успеха вам не видать. Успешные компании придумывают отличный, более эффективный способ работать. И вы, как умный стратег, обязаны думать в этом направлении: как производить дешевле, чем конкуренты, как производить более качественно, чем конкуренты, как быть в состоянии выживать в рыночных условиях, которые невыносимы для конкурентов, как продвигать эффективнее, чем конкуренты, как работать быстрее, чем они.

Эти и другие вопросы требуют самого пристального внимания при разработке стратегии. Если бизнес-модель вашей компании благодаря реализации стратегии не превращается в более эффективную, чем у конкурентов – такая стратегия неполноценна.

7. Вы добиваетесь превосходства над конкурентами

Превосходство над конкурентами – это не конкурентное преимущество. Это следствие умелого использования имеющихся конкурентных преимуществ, которое обеспечивает вашей компании опережение в сравнении с конкурентами в значимых для бизнеса областях. Например, вы можете добиться самой низкой себестоимости благодаря доступу к дешевому сырью. Само по себе дешевое сырье не является гарантией самой низкой себестоимости. Хотя бы потому, что у вас могут быть отсталые технологии, которые не позволяют производить дешево. Или же отсутствует вменяемый менеджмент затрат. Но в рамках стратегии вы выстраиваете серию мероприятий, которые превращают данное конкурентное преимущество в превосходство над конкурентами.

Такая трактовка – разделение конкурентных преимуществ и превосходства над конкурентами – является нетипичной для стратегического менеджмента. Часто эти два понятия смешивают и не разделяют. Я же настоятельно рекомендую четко отличать одно от другого: это сделает ваш подход к разработке стратегии куда более осознанным. Конкурентное преимущество – это тот базис, на который вы можете опираться, это ваш потенциал. Если вы его реализуете, то у вашей компании появится превосходство над конкурентами. Если нет – толку от вашего конкурентного преимущества будет немного.

Россия в этом смысле, к сожалению, является хорошей иллюстрацией справедливости данной мысли. Имея множество конкурентных преимуществ в сравнении с другими странами: огромные природные ресурсы, большое население, развитую науку, мы, тем не менее, все никак не можем добиться превосходства над своими оппонентами в значимых для нас областях.

8. Концентрируясь, вы дифференцируетесь, чтобы пережить тяжелые времена

Дифференциацию в стратегическом смысле не стоит путать с маркетинговой дифференциацией, о которой писал товарищ Джек Траут в своих работах о позиционировании. В данном случае речь идет совершенно о другом. В стратегическом смысле под дифференциацией понимается создание такой бизнес-модели компании, которая устойчива к внешним шокам и способна развиваться и расти даже в неблагоприятных внешних условиях. Как правило, речь идет о целенаправленном уменьшении зависимости от одного рынка, одного продукта или иного важного фактора, то есть о снижении рисков, связанных с такой чрезмерной зависимостью.

Достигается это благодаря планомерной работе по выходу на другие рынки, желательно с иной макроэкономической моделью, чем родной рынок. Например, если родной российский рынок крайне чувствителен к колебанию цен на углеводороды, то другой целевой рынок должен быть мало зависим от ценовой конъюнктуры на данную товарную группу. В этом случае падение одного рынка будет компенсироваться наличием у компании другого рынка и не станет фатальным для нее.

Также дифференциация выполняется при помощи целенаправленного расширения товарного портфеля, то есть вывода на рынок новых продуктов, отличных и не связанных с теми продуктами, которые обеспечивают основной финансовый поток компании. Причины те же – излишняя зависимость от одного продукта может привести к катастрофе в случае резкого снижения спроса или цен на него. Кризис последних лет ясно показал, что большинство российских компаний совершенно не задумывались о дифференциации.

Сильные стратеги всегда думают о черных временах, и заранее подстилают соломку. Даже, когда ожидают роста рынка!

9. Вы многовариантны. План «Б» есть всегда

Стратегическое планирование должно быть сценарным. Это означает, что управленческая команда должна определить различные сценарии развития важных для компании событий, динамики рынка, ключевых внешних и внутренних факторов, и выстраивать свою стратегическую логику, исходя из этих сценариев. Как минимум, выделяют три, а зачастую пять и более возможных сценариев. Например: основной (реалистичный), оптимистичный, супероптимистичный, пессимистичный и суперпессимистичный. Стратегия при таком подходе становится гибкой и жизнеспособной: у компании имеются планы действий на случай различных обстоятельств.

Однако здесь все не так очевидно. Зачастую сценарность выливается в адаптацию стратегических целей под разные сценарии. Задается определенный уровень целей под основной сценарий, затем, в зависимости от содержания других сценариев, значения этих целей соответствующим образом наращиваются или уменьшаются. Например, в сценарии прогнозируется рост рынка – и в качестве цели закладывается рост продаж. В другом сценарии заложен еще больший рост рынка – и синхронно увеличивается цель по объему продаж. Сценарий исходит из меньшего роста рынка – цель по объему продаж уменьшается, и так далее. Эта логика транслируется в отношении всех или почти всех видов целей.

Описанный подход имеет существенный изъян: фактически разработчик стратегии закладывает в нее зависимость компании от внешних обстоятельств. Все будет хорошо – и компания будет развиваться достойными темпами. Все будет плохо – и компания, в лучшем случае, прекратит свое развитие. И разработчик стратегии соглашается с этим.

Концепция многовариантности вытекает из сценарности и придает ей правильный стратегический смысл. Она призвана устранить неверную зависимость стратегической мысли от внешних обстоятельств и заставить разработчика стратегии думать о том, как достичь поставленных целей при любой внешней конъюнктуре. Проще говоря, у компании появляется задача не пассивно рефлексировать на внешние условия, а добиваться поставленных целей с учетом этих обстоятельств. Это означает, к примеру, что чем «тяжелее» сценарий, тем больше мероприятий предусматривается для выхода на заданные цели. Цель при этом, как правило, остается неизменной или же предусматривает некритические корректировки. При многовариантности у компании всегда имеются резервные планы по выходу на заданные цели. Они являются неотъемлемой частью стратегии.

Многовариантность в стратегическом смысле имеет и еще одно важное толкование. Это связано с известной аксиомой о том, что в любую стратегию уже на этапе ее разработки заложена ошибка, и никто не знает, в чем именно она заключается. В качестве ответа на этот изъян рекомендуется одновременно реализовывать разные концепции мероприятий, каждая из которых позволяет выйти на заданные цели. В процессе исполнения стратегии становится понятным, где была ошибка, определяется верная концепция, которая превращается в основную.

Например, при планировании вы закладываете в полтора раза больше мероприятий, чем требуется для достижения целевого объема продаж. Делая это, вы знаете, что какая-то часть из них не сработает, причем, неизвестно какая. Но намеренно заложенный запас позволит компании выйти на желаемую цель. Разумеется, это понимание многовариантности не должно противоречить стратегическим требованиям о концентрации, и обязано исходить из ограниченности имеющихся у компании ресурсов.

9,5. Следствием реализации стратегии должен быть рост стоимости компании

Этот последний признак является не столько признаком самой стратегии, сколько важной стратегической концепцией, которую должен держать в уме хороший стратег. Даже если вы и не помышляете о продаже своей компании, вы всегда должны предусматривать такую возможность. Воспользуетесь ли вы ею при случае или нет – решать только вам. Но заранее лишать себя возможности продать компанию по хорошей цене – недальновидно. Отсюда вытекают несколько практических советов, которые я могу дать внимательному читателю.

Первое. Во время разработки стратегии определитесь с подходом по измерению стоимости компании. Таких подходов довольно много, и не факт, что потенциальный покупатель согласится с тем, который вы избрали в качестве приоритетного для себя. Тем не менее, вам изначально нужен четкий ориентир и ясная методика оценки. Моя любимая – это методика дисконтирования денежных потоков, которая определяет стоимость компании, как сумму будущих прибылей за оговоренное количество периодов, дисконтированных к текущему дню. В качестве ориентира я закладываю сумму прибылей за семь лет. Кто-то может увеличивать этот срок, кто-то уменьшать. Это дело вкуса и торгов с потенциальным покупателем.

Второе. Ваша стратегия должна быть нацелена на наращивание прибыли, а не выручки. Если в пределах горизонта планирования в какой-то год вы допускаете снижение прибыли, это должно иметь внятное стратегическое обоснование и компенсироваться прибылями будущих периодов. Главное, что здесь нужно понять: инвестор чаще всего покупает будущую прибыль – он хочет получать доход, окупить затраты на приобретение вашей компании и заработать сверх того.

Третье. Ключевое в переговорах о продаже – это способность доказать потенциальному покупателю, что заявляемые прогнозы об ожидаемых прибылях в будущих периодах точны и сбудутся с высокой вероятностью. Ключом к успеху здесь, то есть ключом к повышению стоимости компании, является способность продавца продемонстрировать достоверную аналитическую модель. Это модель рынка, а также система прогнозирования результатов, которые показывает бизнес-модель компании в сравнении с прогнозируемыми результатами бизнес-моделей конкурентов. Демонстрация такой модели и системы, а также их работоспособности в прошлых периодах, значительно повышают доверие к выдаваемым продавцом прогнозам об ожидаемых прибылях в будущем. Соответственно, вашей компании необходима система сбора статистических данных и регулярная корректировка / улучшение этой модели и системы.

Разумеется, в данной статье я описал не все признаки хорошей стратегии. Есть и другие. Но все изложить в одной статье невозможно.

# Стратегия каждый день

ИНТЕРВЬЮ С ГЛАВОЙ WALMART ДАГОМ МАКМИЛЛОНОМ БРАЛ АДИ ИГНЕЙШЕС ИНТЕРВЬЮ «ВОПРОСЫ СТРАТЕГИИ ПРИХОДИТСЯ РЕШАТЬ КАЖДЫЙ ЧАС» HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 приоритетов. Но есть и другие важные вопросы: правильно ли мы расположили магазины в тех 28 странах, где работаем? Есть ли у нас навыки, которые позволят преуспеть в будущем? Что по- менять в физических магазинах? Вы уверены, что компания сохранит физиче- ские магазины? Наша цель — всегда хорошо служить покупа- телям. Для этого надо не только выстроить эффективный электронный бизнес, но и усо- вершенствовать работу магазинов. Покупатели хотят экономить время и деньги и при этом видеть самый широкий ассортимент. Объеди- нив цифровые технологии с возможностями HBR: Какая задача стояла перед вами, когда вы возглавили Walmart? Макмиллон: 50 с лишним лет назад Walmart по- явилась на свет с ясным предназначением. Но мир быстро меняется. Совет директоров сразу дал понять, чтобы я настраивался на непростую работу. Мне сказали: «Компании необходимы перемены. Нужно не просто управлять ею и под- держивать ее на плаву. Ваша задача — обеспе- чить ей будущее». Под этим подразумевался переход на цифро- вые технологии? И электронная коммерция, и переход на но- вые технологии, конечно, входят в число И тут появился интернет. Выскочки- конкуренты быстро научились ана- лизировать спрос не хуже старожила рынка. Взлет Amazon и других интер- нет-площадок поставил под вопрос вы- живание традиционных сетей — осо- бенно таких гигантов, как Walmart. Когда рост продаж Walmart замедлил- ся, совет директоров пригласил на долж- ность гендиректора Дага Макмиллона, четко обозначив цель: модернизировать компанию, не раздувая франшизу. Макмиллон с энтузиазмом взялся за дело. Даг — горячий сторонник нововве- дений, но при этом уважает традиции. Он проработал в компании всю жизнь: начал карьеру грузчиком в Талсе, дорос до управляющего сетью мелкооптовой торговли Sam’s Club, а затем возгла- вил отдел международных операций Walmart. Сегодня ему предстоит реорга- низовать крупнейшую компанию США. Мы встретились в штаб-квартире Walmart в Бентонвилле — в кабинете, где работал еще Сэм Уолтон, создавший компанию, которая сегодня оценивается почти в $500 млрд. Макмиллон расска- зал HBR об успехах и провалах Walmart, о покупке Jet.com и о том, чем компания ответит на смену политического курса. ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW Конкуренция заставляет задуматься о взаи- модействии внутри корпорации. У нас теперь есть крупное подразделение в Силиконовой долине, ИТ-отдел здесь, в Бентонвилле, и еще один в Индии. Офис Jet.com расположен в Нью- Джерси. Как сделать компанию единым ме- ханизмом? Что нужно делать вместе, а что по- рознь? Кто за что отвечает? Что вы предпринимаете, чтобы руководители основного направления не теряли мотивации по мере того, как все больше внимания и ре- сурсов уходит на цифровые технологии? Традиционные подразделения тоже должны пе- рейти на новые технологии. Нельзя, чтобы одна часть компании жила во вчерашнем дне, а дру- гая — в завтрашнем. Учитывая инерцию, мы хо- тим двигаться вперед быстрее, чем другие ком- пании. Мы побуждаем людей менять привычки. Как вы объясняете сотрудникам необходи- мость перемен? Мы постоянно учимся и учим. Мы ставим цели, проводим индивидуальные и групповые бе- седы, раздаем материалы для чтения — в том числе статьи из HBR. Люди учатся по-разному: кому-то проще разбирать практические при- меры, а кто-то мыслит понятийно. Всем ли сотрудникам хватило навыков и спо- собностей, чтобы адаптироваться к новым условиям? Когда в компании происходят грандиозные из- менения, все реагируют по-разному. Кто-то все схватывает на лету, а кому-то требуется время. Есть и те, кто вообще не хочет меняться. От нас уже ушли некоторые сотрудники, и думаю, что уйдут еще. Но остается много талантливых, образованных людей, благодаря которым мы с уверенностью смотрим в будущее. супермаркетов, мы сможем предложить больше, чем интернет-магазины. Вы формируете новую стратегию исходя из реальности, то есть из наличия у Walmart ты- сяч физических магазинов? Или считаете та- кое объединение идеальным планом? Реальность такова, что покупателям нужно сразу все. В интернете можно найти нужную вещь среди сотни миллионов товаров, но мало кто готов отказаться от увлекательных прогулок по магазинам. Главный козырь Walmart — низкие цены. Но не кажется ли вам, что онлайн-шопинг выхо- дит вперед, поскольку удобство становится важнее цены? Низкие цены в Walmart — это аксиома. Но поку- патели хотят сэкономить и время, и для них это все важнее. Сегодня нельзя построить успеш- ный бизнес исключительно за счет низких цен. Покупатель не готов мириться с плохим обслу- живанием даже ради значительной экономии. Почему Walmart так долго сторонилась элек- тронной коммерции? Старая модель была настолько эффективна, что не возникало же- лания что-то менять? Конечно, нам не стоило медлить. Мы оказались в ситуации, которую Клейтон Кристенсен на- звал «дилеммой инноватора». Наняв талант- ливых людей и вложив средства, мы принялись ходить вокруг да около — вместо того чтобы двигаться к цели, делая технологии главными инструментами. Отчасти это связано с тем, что у нас уже была синица в руках. Продолжай мы и дальше открывать гипермаркеты, дела шли бы совсем неплохо: торговля в США по-прежнему растет. Но для нас переход на цифровые техно- логии — это нечто большее, чем обслуживание потребителей в интернете. Чтобы работать быстрее и эффективнее, нужно внедрить циф- ровые технологии во все процессы, на каждом рабочем месте. А пока бумажный документо- оборот в компании все еще слишком велик. Walmart всегда была лидером в области ана- литики и понимания поведения покупателей. Теперь, в эпоху больших данных, такое пони- мание стало практически «прожиточным ми- нимумом» для ритейлеров. Как вам удается удерживать конкурентное преимущество? СЕГОДНЯ НЕЛЬЗЯ ПОСТРОИТЬ УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ЗА СЧЕТ НИЗКИХ ЦЕН. ИНТЕРВЬЮ «ВОПРОСЫ СТРАТЕГИИ ПРИХОДИТСЯ РЕШАТЬ КАЖДЫЙ ЧАС» HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 Как внедряются цифровые технологии се- годня? Что дается труднее всего? Скорость. На фоне других наш электронный бизнес выглядит неплохо. За 2016 финансо- вый год онлайн-продажи выросли на 12% и до- стигли $13,7 млрд. Но мы сильно отстаем от лидера в этой области. И это только электрон- ная коммерция — а ведь технологии предстоит внедрить еще много где. Мы на верном пути, но движемся слишком медленно. Зачем понадобилось покупать Jet.com за $3 млрд — не проще ли было самим разра- ботать такую платформу? Сайт Walmart.com развивался, но чего-то не хватало. Главе Jet.com Марку Лору и его со- трудникам удалось сделать свой сервис мак- симально прозрачным для потребителей. Разработанная ими «умная тележка» позво- ляет покупателям влиять на конечную цену в зависимости от способа оплаты покупки (кредитной или дебетовой картой), дает воз- можность вернуть товар и т. д. Стало ясно, что перед нами продвинутая технологическая платформа и команда, разделяющая наши ценности. Планируется ли слияние платформ и брендов? Мы объединим службы поддержки и ИТ- системы и со временем станем единой платфор- мой заказа и доставки, но при этом сохраним два самостоятельных бренда. Зачем вам два бренда? В отличие от аудитории Walmart, среди клиен- тов Jet преобладают молодые горожане с высо- кими доходами. Кроме того, Jet сотрудничает с брендами, которые могут не захотеть прода- вать товары через Walmart. Недавно Walmart повысила заработную плату, однако за компанией уже закрепи- лась негативная репутация. Как вы с этим боретесь? Надо становиться лучше, а потом уже говорить о репутации. Я горжусь тем, что мы делаем для устойчивого развития, включая уменьшение выбросов парниковых газов. Если мир узнает, чего мы добились за 10 лет и как меняем си- туацию в целом, наша репутация серьезно улучшится. Конкуренты предлагают все более низкие цены и все более качественный сервис. Не дремлет и Amazon. Что вы считаете успехом в этих условиях? Мы больше думаем о покупателях, чем о конку- ренции. Конечно, мы не упускаем соперников из виду и даже стараемся у них учиться. Мы нанимаем самых талантливых специалистов по цифровым технологиям. Мы сделали несколько удачных поглощений и, надеюсь, сделаем еще. Сейчас мы куда больше открыты для партнер- ства, чем раньше: нет смысла все делать самим. Поговорим об Amazon. Что может противопо- ставить ему Walmart? Позвольте вам кое-что показать. Когда я только возглавил Walmart, я раздал во всех наших офисах вот эту книгу Брэда Стоуна — «The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon» — и попросил сотрудников прочесть ее и ра- зобрать, а потом мы обсуждали ее на собра- ниях. А вот репринт каталога ритейлера Sears, Roebuck & Company за 1908 год. Взгляните на ассортимент: кровати, тарелки, фортепиано, еда, камин, ружье, перья, шляпы для невест — словом, все товары, существовавшие в 1908 году. Тогда они доставлялись по железным дорогам. И тут в дополнение к торговле по каталогам компания открыла сеть магазинов. Теперь ее ма- газины были рядом с покупателями, и те могли получить желаемый продукт немедленно, а мы знаем, что люди не любят долго ждать. Вы считаете, что двойная модель торговли поможет вам обогнать Amazon? Как представителям ритейла нам было инте- ресно наблюдать за становлением Amazon. У них великолепный сайт, это инновацион- ная торговая площадка. Покупатель эконо- мит время и получает огромный выбор. Как же нам продолжать делать, что делали, и при этом самим создать что-то подобное? Наша задача — перенимать то, что можно перенять, изобретать то, что нужно изобрести, и побеж- дать, меняя методы и подходы, но оставаясь са- мими собой. В последние годы мы много зани- мались самоанализом и пришли к выводу, что наши цели, ценности и культура вне времени. История показывает, что при серьезной встря- ске большинство ритейлеров погибает, но мы уверены, что справимся. ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW я буду тянуть компанию назад. Поэтому я про- вожу много времени вне стен Walmart, учась у глав других компаний. Конечно, я по-преж- нему часто бываю в наших магазинах и опто- вых центрах, но время от времени приезжаю в Силиконовую долину, интересуюсь исполь- зованием цифровых технологий и встречаюсь с создателями стартапов и представителями крупных фирм. Иногда мы запускаем совмест- ные бизнес-проекты. Я много путешествую, чтобы понять, какой должна быть глобаль- ная организация. Это помогает сформиро- вать верную стратегию и ускорить перемены. Я стараюсь использовать видение, мудрость и опыт каждого, с кем общаюсь, и управлять Walmart, как если бы это была совершенно но- вая компания. Как определить, в верном ли направлении вы движетесь? Во-первых, я принимаю решения не один. Любое изменение связано с риском — оно может не дать результата. Но чтобы работать и через 50 лет, нужно смотреть вперед и брать новые высоты, а не эксплуатировать старую систему. Что вы посоветуете топ-менеджерам ком- паний, столкнувшихся с кардинальными переменами? Не переставайте учиться и окружите себя ком- петентными людьми. Включите в управлен- ческую команду и в наблюдательный совет представителей цифрового поколения. В наш Как вы реагируете на частые обвинения Walmart в плохом отношении к работникам? Я начинал работу в Walmart грузчиком на складе. Потом был помощником заведующего в одном из магазинов и принял участие в про- грамме обучения закупщиков. Мне нравился мерчендайзинг: я успел поработать и в Sam’s Club, и в Walmart International. Я и не мечтал о таких возможностях, какие мне здесь откры- лись. И сотни тысяч сотрудников могут ска- зать то же самое. Это не значит, что у нас все идеально. Сейчас мы проводим масштабную реорганизацию, которая каждому даст шанс продвинуться по служебной лестнице и создаст условия для того, чтобы руководящие посты за- нимали самые талантливые и достойные. Как вы намерены этого добиться? Нужно верно установить нижнюю ступень, с которой можно начать работу в компании, чтобы у каждого выпускника колледжа — и вообще любого человека — была отправ- ная точка. Затем надо расставлять ступени в правильном порядке и поддерживать лю- дей, чтобы они могли подняться так высоко, как хотят. Мы вложили средства в оплату труда и обучение, чтобы каждый мог достичь уровня, соответствующего его способностям и трудолюбию. Меняются ли требования к сотрудникам? Будущее ритейла связано с технологиями. Уже сейчас в торговых залах установлены портативные устройства, дающие большой объем информации. Менеджеры и продавцы, работающие с этими устройствами, должны проводить анализ, делать запросы, получать данные — по сути управлять магазином в ма- газине. Представьте, что вы заведуете отделом игрушек в гипермаркете Walmart. Ваш успех зависит от умения прогнозировать: учитывать погоду, занятия местных жителей, другие ню- ансы. Чтобы привлечь талантливых сотрудни- ков, нужно вкладывать средства. Результатом станут отличные магазины. Давайте поговорим о роли гендиректора. На чем нужно сосредоточиться прежде всего? Я проработал в компании много лет и теперь учусь смотреть на нее со стороны. Если я стану слишком держаться за наши методы и ста- раться — осознанно или нет — их сохранить, В ПРОШЛОМ ТАКИЕ КОМ- ПАНИИ, КАК НАША, ПРИНИ- МАЛИ СЕРЬЕЗНЫЕ СТРА- ТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ РАЗ В ГОД ИЛИ В КВАРТАЛ. ТЕПЕРЬ МЫ ДЕЛАЕМ ЭТО КАЖДЫЙ ДЕНЬ. ИНТЕРВЬЮ «ВОПРОСЫ СТРАТЕГИИ ПРИХОДИТСЯ РЕШАТЬ КАЖДЫЙ ЧАС» HARVARD BUSINESS REVIEW ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 совет директоров входят, например, сооснова- тель и гендиректор Instagram Кевин Систром и глава Yahoo Марисса Майер. Как вам удается постоянно учиться? Я любопытен. Когда-то я одним из первых ку- пил наладонник PalmPilot и карманный ПК Newton. У меня на кухне стоит Google Home — я люблю экспериментировать с устройствами искусственного интеллекта. Мне нравится учиться новому — это вдохновляет. Использует ли Walmart технологии распоз- навания речи, дополненной и виртуальной реальности? У нас есть некоторые разработки, но здесь мы отстаем. Виртуальная реальность наступает: пока мы разговариваем, машины обучаются. Но нельзя отставать слишком сильно: в каких-то областях нужно создавать собственные возмож- ности, в других — искать партнеров. Не кажется ли вам, что темпы перемен выхо- дят из-под контроля? Когда-то такие компании, как наша, принимали серьезные стратегические решения раз в год или в квартал. Сегодня мы делаем это практи- чески ежедневно. Я часто беседую с бывшим главой Procter & Gamble Аланом Лафли, и не- давно мы полушутя обсуждали, что вопросы стратегии теперь приходится решать каждый час. Генеральному директору, конечно, стоит иметь общий план, но стратегическое мышле- ние должно быть гибким. Это, наверно, непросто. И тяжело для команды. Не хочется создавать та- кую обстановку, когда людям кажется, что цели постоянно меняются. Осваивая новое, надо сле- дить за тем, как вы взаимодействуете с сотруд- никами и насколько открыты для них. Но как бы то ни было, планы приходится пересматри- вать гораздо чаще, чем раньше. Приведите пример ситуации, когда пришлось быстро менять стратегию. Один из примеров — продовольственная он- лайн-торговля. Свежие продукты долго остава- лись вне поля зрения электронной коммерции. Но почти у каждого американца рядом с домом есть наш продуктовый магазин. Мы решили использовать это преимущество, увязав его с мобильным интернетом: чтобы люди зака- зывали продукты по телефону и забирали их в удобное время с парковки магазина. Вместе с Uber, Lyft и другими мы в тестовом режиме осуществляем доставку «последней мили». Этот и другие похожие проекты мы запустили очень быстро. Поговорим о глобальном рынке. Где наме- чается основной рост Walmart: в США или за рубежом? Раньше мы стремились повышать долю меж- дународных доходов, но сегодня уделяем им меньше внимания, поскольку американский рынок по-прежнему дает возможности для ро- ста. Однако мы возлагаем надежды на многие другие места. Отдельный интерес представляет Китай; важно оценить потенциал Индии и стран Африки к югу от Сахары. У нас сильные, надеж- ные команды в Канаде и Великобритании — не говоря уже о США. Не стоит забывать и о Walmex, работающей в Мексике и еще пяти странах Центральной Америки. Это большой и важный для нас рынок. Как удается получать преимущества от гло- бального присутствия, учитывая необходи- мость приспосабливаться к каждому мест- ному рынку? Мы стараемся в первую очередь ориентиро- ваться на местный рынок, а уже потом исполь- зовать преимущества, которые дает масштаб компании. Скорость превыше всего. Большую часть товаров на зарубежных рынках мы за- купаем у местных поставщиков — нет смысла далеко возить свежую еду или даже консервы. С промышленными товарами и одеждой ситу- ация иная — здесь можно работать на глобаль- ном уровне. Не кажется ли вам, что нынешние политиче- ские изменения ведут мировую экономику к деглобализации? Мир — это глобальный рынок. Вы можете огра- ничить свое присутствие, но другие страны продолжат торговать друг с другом. Расчеты показывают, что в долгосрочной перспективе торговля идет на пользу США: ВВП растет, государство экономит средства, а люди могут жить так, как им нравится. Мы в выигрыше, но отдаем себе отчет, что такая торговля может негативно влиять на отдельные районы. ИЮНЬ — ИЮЛЬ 2017 HARVARD BUSINESS REVIEW Как частный капитал помогает людям при- спосабливаться к глобальным изменениям? В США слишком мало делается для подготовки людей к профессиям будущего, и это в равной степени относится и к частному сектору, и к го- сударству. Автоматизация будет продолжаться, и мы должны дать людям новые навыки: ведь если у тебя есть работа, у тебя есть все. Ты мо- жешь купить дом, дать образование детям. Все это связано. Если между США и Китаем начнется торговая война, как это отразится на Walmart? На ситуацию можно посмотреть с разных сто- рон. Хотят ли американцы, чтобы их промыш- ленность росла и развивалась? Да. Хотим ли мы экспортировать больше товаров? Да. Хотим ли мы покупать, скажем, велосипеды дешевле? Да. Значит, главы государств и представители бизнеса должны уладить разногласия. Walmart принимает участие в обсуждениях и старается давать людям полную информацию. Какими будут магазины Walmart через де- сять лет? Товары в них будут отвечать целям устойчивого развития, а покупать станет удобнее — как фи- зически, так и виртуально. Возможности логи- стики и искусственного интеллекта позволят людям приобретать все те продукты, к которым они привыкли. А чтобы потребители могли пробовать что-то необычное — в магазине или через интернет, — мы создадим среду, где бу- дем предлагать новинки. Как вы понимаете устойчивое развитие? Информация становится все доступнее, и по- купатели обращают все больше внимания на то, как производятся товары. Покупая что-то в наших магазинах, вы будете знать, что таким образом положительно влияете на местные сообщества и окружающую среду. Просвещая наших сотрудников, мы делаем все, чтобы под- ход, ориентированный на устойчивое развитие, возобладал повсюду. Обращают ли на это внимание покупатели? Так ли важны для них эти вопросы, как уро- вень цен и удобство? Всему свое время. Выбирая между кислородом и водой, вы, конечно, выберете кислород. Но ведь вода вам тоже нужна? Конечно. А может, потом вы захотите поесть? Разумеется. С по- купателями точно так же. Хотят ли они сэко- номить? Да. Но еще они хотят, чтобы мы не вредили экологии планеты и благополучию людей, которые производят продукты. Им нужно все. И тот, кто справится с этим лучше, получит преимущество. Новая американская администрация, по- хоже, не слишком заботится об устойчивом развитии. Вас это беспокоит? Устойчивое развитие — важная часть нас са- мих. Это наша культура, от которой мы не мо- жем и не хотим отказываться. Светодиодные лампы позволили окупать инвестиции бы- стрее  — и такой эффект, вероятно, будут давать все новые технологии. Порой окупа- емости приходится ждать долго, и тогда необ- ходимо верно представлять временной гори- зонт. Мы начинали движение к устойчивому развитию при республиканской администра- ции и продолжали его в последующие 8 лет, а теперь только наращиваем усилия. Это нуж- ное дело, и клиенты ждут от нас действий вне зависимости от политических веяний. Как акционеры относятся к инициативам, которые окупятся лишь в долгосрочной перспективе? Половина компании принадлежит одной се- мье, это помогает выработать взвешенный подход. Совет директоров и семью Уолтон интересует не только краткосрочный резуль- тат, но и перспектива. Больше всего они хотят, чтобы Walmart была надежной компанией, приносящей миру пользу. Мы с командой имеем возможность сочетать долгосрочное и краткосрочное мышление. И я благодарен за это.

# Как экономисты преодолевают искушение

Ноябрь 2017

**Искушение**

Много лет назад, в далекой молодости, Талер пригласил нескольких коллег-экономистов на ужин. В центр стола он поставил вазу с кешью и открыл первую бутылку вина. Через несколько минут стало ясно, что орехи скоро исчезнут, а гости перебьют аппетит и не станут ужинать. Талер решил исправить ситуацию и унес кешью на кухню, подальше от гостей. По пути он и сам не преминул съесть несколько орешков.

Друзья его поблагодарили. Беседа немедленно перетекла в дискуссию, почему отсутствие перед глазами орехов вызвало у них радость. В экономике (и в повседневной жизни) действует принцип: увеличение количества вариантов никому не повредит, ведь от них всегда можно отказаться. До того как Талер убрал вазу, у гостей был выбор — есть кешью или нет, а теперь его не стало. В мире экономистов едва ли не противозаконно этому радоваться!

Рассмотрим, как предпочтения группы развивались во времени. В 19.15, пока кешью находились на столе последние минуты, у гостей было три возможности: отведать несколько орехов, съесть все и не трогать их вовсе. Вначале группа выбрала первый вариант — немного перекусить. Худшей была альтернатива опустошить вазу и испортить ужин. Но уже к 19.30, если бы угощение оставалось на столе, гости съели бы все кешью и у них пропал бы аппетит. Почему настрой группы изменился за какие-то 15 минут? Действительно ли был сделан новый выбор?

В экономических терминах поведение группы характеризовалось **динамической несогласованностью.** Сначала А было предпочтительным относительно Б, а затем приоритет перешел к Б.

**В случае с кешью действуют два фактора: искушение и бездумность.**Понятие искушения занимает человеческие умы по меньшей мере со времен Адама и Евы. Для теории подталкивания оно также важно. Что мы подразумеваем, когда говорим о соблазнительном, искушающем?

Судья Верховного суда США Поттер Стюарт, когда его однажды попросили дать определение порнографии, сказал: «Узнаю, когда увижу». Выражение стало крылатым. Аналогично искушение проще узнать, чем описать.

Мы предпочитаем определение, учитывающее разные степени возбуждения. Для упрощения рассмотрим крайности — горячее и холодное состояния. Салли очень голодна, а с кухни доносятся аппетитные запахи, — она в горячем состоянии. Если во вторник девушка абстрактно размышляет о том, сколько орешков съесть перед ужином в субботу, то это вторая крайность. Соблазнительного, искушающего в горячем состоянии мы потребляем больше, чем в холодном. Тем не менее лучшие решения не всегда принимаются, когда люди полностью спокойны и рассудительны. Иногда возбуждение помогает преодолеть страх и попробовать что-то новое. Иной раз десерт изумителен, и старания по его обретению не напрасны. И влюбляться временами прекрасно. Но в горячем состоянии выше вероятность попасть в неприятности.

Большинство осознает искушение и старается его преодолеть. Но у многих возникают трудности с самоконтролем из-за недооценки воздействия возбуждения. Профессор экономики и психологии Университета Карнеги — Меллон Джордж Левенштейн назвал это **«эмпатическим разрывом»** между горячим и холодным состояниями.

Заранее трудно понять, как изменятся желания и поведение под влиянием возбуждения.

Трудности с самоконтролем можно устранить, если рассматривать личность как два полуавтономных «я» — дальновидного «планировщика» и близорукого «деятеля». Первый выражает работу аналитической системы мышления. Он похож на мистера Спока из «Звездного пути». «Деятель» находится под влиянием автоматической системы мышления — это Гомер Симпсон, скрывающийся в каждом из нас. «Планировщик» отвечает за благополучие в долгосрочной перспективе. Он вынужден бороться с чувствами, уловками и сильной волей «деятеля», возбужденного и подверженного соблазнам.

Последние исследования в области нейроэкономики подтверждают теорию двух систем мышления. Когда на одни участки мозга воздействует искушение, другие готовятся бороться с соблазном, прикидывая, как отреагировать с меньшим уроном.

Иногда две системы конфликтуют, и рано или поздно проигравшая в борьбе лишается права голоса.

**Бездумный выбор**

В случае с кешью речь идет не только об искушении. Проблема еще и в том, что часто люди действуют машинально, не уделяя особого внимания ситуации (это любимый режим автоматической системы мышления). В субботу утром мы садимся за руль, чтобы съездить по домашним делам. Немного погодя обнаруживаем, что движемся по обычному маршруту на работу, в противоположном направлении от пункта назначения — продуктового магазина. Прием пищи — одно из самых бездумных действий. Многие едят то, что видят перед собой. Поэтому огромную вазу орехов гости наверняка опустошат.

Это касается попкорна — даже засохшего. Несколько лет назад Брайан Вансинг с коллегами провел в чикагском кинотеатре эксперимент. Посетителям бесплатно подсунули порцию лежалого попкорна . Людей не предупреждали, что угощение несвежее, но оно все равно им не понравилось. Кто-то заметил, будто «пенопласт жевал». В ходе эксперимента половина посетителей кинотеатра получила большую порцию, а остальные — среднюю. В целом первые съели примерно на 53% больше, несмотря на то что попкорн им не понравился. По окончании сеанса Вансинг спросил участников эксперимента, не могли ли они съесть больше из-за размера своей порции. Но почти все отрицали такую возможность со словами: «Меня этим не проведешь». И ошибались.

Подсказка: если хотите похудеть, пользуйтесь маленькими тарелками, покупайте вкусного понемногу и не храните запасы любимой еды в холодильнике. Проблемы с самоконтролем и бездумный выбор в совокупности портят жизнь немалому числу людей. Миллионы продолжают курить, несмотря на фатальные последствия для здоровья. При этом большинство курильщиков утверждают, что хотят бросить. Почти две трети американцев имеют лишний вес или страдают от ожирения. Многие даже не задумываются о пенсионных накоплениях. Все эти люди от определенного подталкивания только выиграют.

Приемы самоконтроля

Осознав хотя бы частично свои слабости, мы ищем во внешнем мире способы с ними бороться. Чтобы не забыть купить продукты, нужно составить список. Для раннего подъема надо завести будильник. Кто-то просит друзей не давать ему есть десерт или поддержать в попытке бросить курить. Во всех случаях «планировщики» пытаются контролировать «деятелей», стараясь изменить стимулы.

К сожалению, «деятелей» не всегда можно обуздать (как сдержать Гомера?). Они способны перечеркнуть все усилия «планировщика». Неоригинален, но показателен пример с будильником. Оптимистичный «планировщик» ставит его на 6.15 утра, собираясь целый день работать. Но «деятель» отключает его и сладко спит до девяти. В результате между двумя системами мышления могут разыгрываться целые баталии. Некоторые «планировщики» уносят будильник в противоположный конец комнаты. Тогда «деятелю» по крайней мере придется встать, чтобы выключить его. Но если потом вернуться в кровать, то все будет потеряно. К счастью, на помощь «планировщику» нередко приходят изобретатели.

Один из вариантов борьбы с «деятелем» — убегающий будильник. Он «убегает и прячется, пока вы не вылезете из кровати». «Планировщик» отмеряет время после первого сигнала, в течение которого «деятель» может подремать. Когда оно проходит, будильник «спрыгивает» с тумбочки и перемещается по комнате, издавая неприятные звуки. Единственный способ выключить эту чертову штуковину — выбраться из кровати и найти ее. К этому времени проснется даже заядлый соня.

Несмотря на множество технических приемов, таких как упомянутый будильник, для контроля непокорных «деятелей» планировщикам иногда приходится прибегать к помощи других людей. Далее мы рассмотрим, что может быть сделано для этого частными компаниями и государственными учреждениями. В личных отношениях может помочь пари.

Иногда друзья могут использовать прием пари вместе. Джон Ромалис и Дин Карлан, [**экономисты**](https://rb.ru/tag/economics), придумали хитроумный способ похудеть. Во время обучения в магистратуре они заметили, что набирают вес. Особенно на весе молодых людей сказывался поиск работы: их угощали работодатели. Джон и Дин заключили сделку. Каждый должен был сбросить 13 кг за девять месяцев. Если один из друзей не преуспеет в этом, то должен будет выплатить другому 10 тыс. долларов. В результате идея оказалась удачной, и оба достигли цели. Но теперь перед Джоном и Дином стояла более серьезная проблема — удержать вес.

Помогло новое правило: любой из них мог назначить день взвешивания, предупредив другого об этом за сутки. Если чей-либо вес превышал норму, он выплачивал другу определенную сумму. В течение четырех лет молодые люди взвешивались несколько раз. Только однажды вес одного из них превысил норму (штраф был незамедлительно выплачен в полном объеме). Обратите внимание: как и Дэвид в пари по поводу диссертации, Дин и Джон осознавали, что без сделки продолжали бы переедать, несмотря на желание похудеть.

**Можно представить эти пари в более формальном виде и с мягким вмешательством государства.** Например, повышение цен на сигареты выгодно для курильщиков, поскольку позволяет снизить потребление без введения запрета. В некоторых американских штатах те, у кого проблемы с азартными играми, могут внести себя в черный список казино. Это действие сугубо добровольное, и отказ от него игрокам почти ничего не стоит. Такой подход можно считать либертарианским в нашем понимании этого термина.

Многие компании предоставляют услуги по помощи в самоконтроле. Они делают доброе дело — усиливают позиции «планировщиков» в их борьбе с «деятелями» — и извлекают из этого выгоду. Рассмотрим интересный пример. В Штатах есть такая разновидность банковского счета, как «рождественский клуб». В ноябре, ближе ко Дню благодарения, клиент открывает счет в местном банке и обязуется вносить, скажем, 10 долларов каждую неделю в течение следующего года. Деньги нельзя снимать до конца года, пока не соберется итоговая сумма, как раз к сезону рождественских покупок. Процентная ставка таких вкладов близка к нулю.

Попробуем порассуждать о «рождественском клубе» в экономических терминах. Этот вклад неликвидный (нельзя снимать деньги в течение года), с высокими трансакционными издержками (нужно вносить средства еженедельно) и почти нулевой процентной ставкой. Легким упражнением для домашнего задания в экономическом классе было бы доказать, что подобная услуга существовать не может. Тем не менее «рождественский клуб» пользовался спросом долгие годы, и суммарные вложения достигали миллиардов долларов.

Успех этого предприятия объяснить нетрудно. Семьи, в которых часто не хватает [**денег**](https://rb.ru/tag/money) на подарки, могут решить эту проблему, «вступив» в клуб. Неудобство регулярных взносов и потеря процентов — невысокая плата за уверенность в наличии средств на рождественские покупки. Отсутствие доступа к накоплениям до истечения срока — это плюс, а не минус. «Рождественский клуб» во многом — взрослая версия детской копилки, куда проще опустить монетку, чем достать. В сложности извлечения денег ее смысл.

С введением в обиход кредитных карт использование «рождественских клубов» постепенно сходит на нет. Семьям больше не приходится копить на подарки, ведь недостающие средства можно просто снять со счета. Это не означает, что новый способ лучше. Вклад с нулевой процентной ставкой без возможности снятия денег может казаться бессмысленным. Он очевидно хуже обычного счета с выплатой процентов. Но даже нулевая прибыль предпочтительнее, чем кредит под 18% годовых и выше.

Борьба между кредитными картами и «рождественскими клубами» иллюстрирует то, что рынок дает компаниям мощный стимул к удовлетворению запросов потребителей независимо от того, разумны ли эти требования. Ведется конкурентная борьба. При этом одна компания изобретает такой толковый способ самоконтроля, как «рождественский клуб», но не в силах помешать другой предлагать людям деньги в заем до получения отложенных средств.

Конкурирующие компании находят способы сбить нас с верного пути, даже если мы твердо вознамерились сделать правильный выбор.

Кредитные карты и «рождественские клубы» соперничают, но на самом деле находятся в ведении одних и тех же организаций — банков. Хотя конкуренция действительно снижает цены, ее результат не всегда лучший для потребителя

Два торговых автомата в чикагском Международном аэропорту О’Хара стоят через проход друг от друга. В одном выставлены фрукты, йогурты и другая здоровая пища. В другом булочки с корицей «Синнабон» с вопиющей калорийностью 730 и 24 г жира наталкивают на мысли о грехе чревоугодия.

Может быть, «планировщик» и задает курс на йогурты и фрукты, но аромат выпечки так соблазнителен! Угадайте, к какому автомату очередь всегда длиннее?

Ментальный учет

Будильники и «рождественские клубы» — это внешние инструменты для решения проблем самоконтроля. Но можно для этих целей прибегнуть и к внутренним средствам, иначе говоря, к ментальному учету. Эту систему домохозяйства (иногда неосознанно) используют для оценки, составления семейного бюджета и управления им.

Согласно экономической теории (и обычной логике) деньги «взаимозаменяемы», то есть предназначены не для конкретных трат. Представьте, что вы копите деньги на разные нужды в стеклянных банках на кухне. На 20 долларов из банки «аренда» можно купить столько же еды, сколько на эту же сумму из денег, отведенных на продукты. Но домохозяйства применяют ментальный учет, пренебрегающий взаимозаменяемостью. Причина та же, что и у компаний, — чтобы контролировать расходы.

Важность ментального учета в том, что счета воспринимаются не как взаимозаменяемые.

В большинстве организаций для каждой цели заведен отдельный бюджет. Многие сталкивались с досадной ситуацией, когда невозможно совершить важную покупку из-за отсутствия денег на соответствующем счете. То, что в других бюджетах еще есть средства, не считается.

На уровне домохозяйств пренебрежение взаимозаменяемостью встречается повсеместно. Например, один наш знакомый, профессор экономики, изобрел оригинальную форму ментального учета. В начале каждого года он выделяет некую сумму (скажем, 2000 долларов) на пожертвование в благотворительный фонд «Дорога вместе». Если в течение года с профессором происходят какие-то неприятности, например штраф за неправильную парковку, он мысленно берет эти деньги из предназначенных на благотворительность. Такова его «страховка» от мелких финансовых неудач.

Хороший пример ментального учета — поведение [**игрока**](https://rb.ru/tag/game) в казино. Допустим, ему повезло в самом начале вечера. Скорее всего, игрок положит выигрыш в один карман, а деньги, которые принес с собой, — в другой. Это отдельные ментальные счета. Во многих азартных играх эти средства даже называются по-разному. Люди охотнее рискуют деньгами заведения, чем теми, с которыми начали играть. Так же и роскошную покупку легче сделать на внезапно появившиеся деньги, чем на накопления.

Дэвид Гросс и Ник Сулелес выяснили: среднестатистическое американское домохозяйство располагает ликвидными активами на сумму более чем 5000 долларов (обычно на сберегательных счетах со ставкой менее 5% годовых). При этом у той же семьи обычно есть задолженность по кредитной карте около 3000 долларов со ставкой от 18%. Использование денег со сберегательных счетов для выплаты задолженности по кредитной карте могло бы быть даже выгодным. Ведь это по сути так называемая арбитражная сделка — дешево покупать и дорого продавать, — но большинство семей не умеет пользоваться этими преимуществами.

Как и в случае с «рождественскими клубами», поведение этих людей не так абсурдно, как поначалу кажется. Многие семьи израсходовали средства на кредитных картах. Если они погасят задолженность по кредитной карте средствами со сберегательных счетов, то, вероятно, вскоре снова все потратят. Поэтому банки часто увеличивают лимит по кредитной карте тем, кто исправно выплачивает проценты. Итак, деньги на разных счетах — это еще одно дорогостоящее средство самоконтроля, как и «рождественские клубы».

Конечно, для многих сложности в обратном: им сложнее потратить. Один наш друг решил эту проблему с помощью ментального учета. В возрасте 65 лет Деннис вышел на пенсию, но, так же как и жена, продолжал работать полный день.

Скряги — это крайний случай, но и обычные люди зачастую недостаточно балуют себя.

За всю жизнь Деннис сумел накопить приличную сумму (в том числе благодаря щедрому пенсионному плану работодателя). Теперь он хотел удостовериться, что сможет позволить себе какие-то удовольствия (например, поездку в Париж и дегустацию французской кухни), пока позволяет здоровье и не предвидится серьезных расходов. Поэтому Деннис решил перечислять пенсию на отдельный счет «на развлечения». С этих накоплений можно было купить дорогой велосипед или бутылку изысканного вина, но ни в коем разе не чинить крышу.

Каждый может использовать ментальный учет себе во благо. Это способ сделать жизнь одновременно интереснее и безопаснее. Никому не повредит как неприкосновенный запас «на черный день», так и всегда доступный счет «на развлечения и удовольствия».

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |