**СТРАТЕГИЯ, вып. 3**

Оглавление

[Осваиваем систему управления 1](#_Toc8660874)

[Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил 32](#_Toc8660875)

[Совет: планируйте! Часть первая: команда 53](#_Toc8660876)

[Совет: планируйте! Часть вторая: бизнес-модель и прибыль 54](#_Toc8660877)

[Как научиться грамотно прогнозировать 56](#_Toc8660878)

[Стратегия без самообмана 57](#_Toc8660879)

# 

[**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)

# Осваиваем систему управления

**18 января 2010** 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».

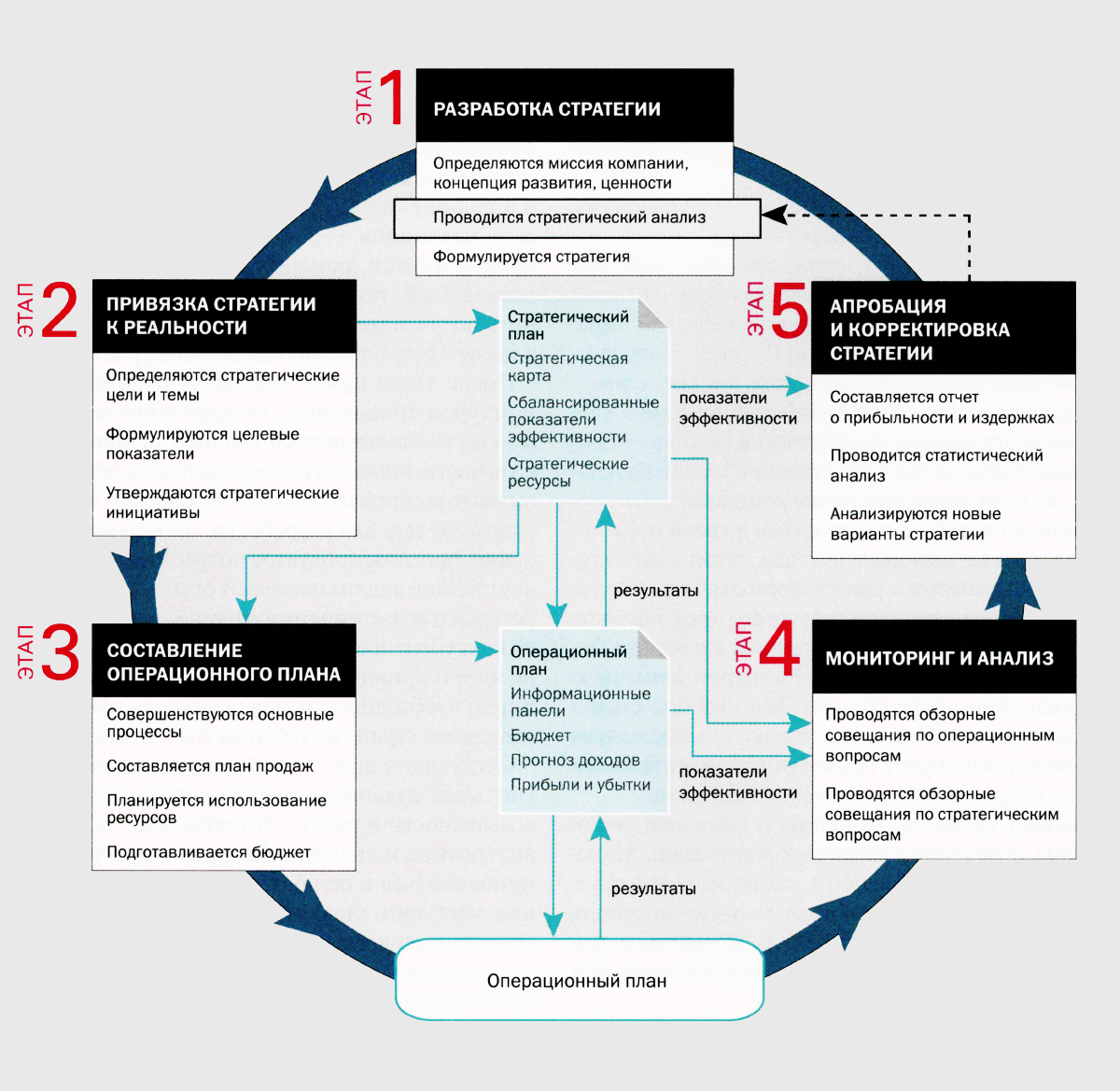
Подобно Conner, многие организации, в том числе государственные, на деле узнают, что такое закон Грешема («Худшие деньги вытесняют из обращения лучшие») применительно к совещаниям на высшем уровне: обсуждение нынешней плохой ситуации неизбежно вытесняет разработку хорошей стратегии. Попав в эту ловушку, 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.

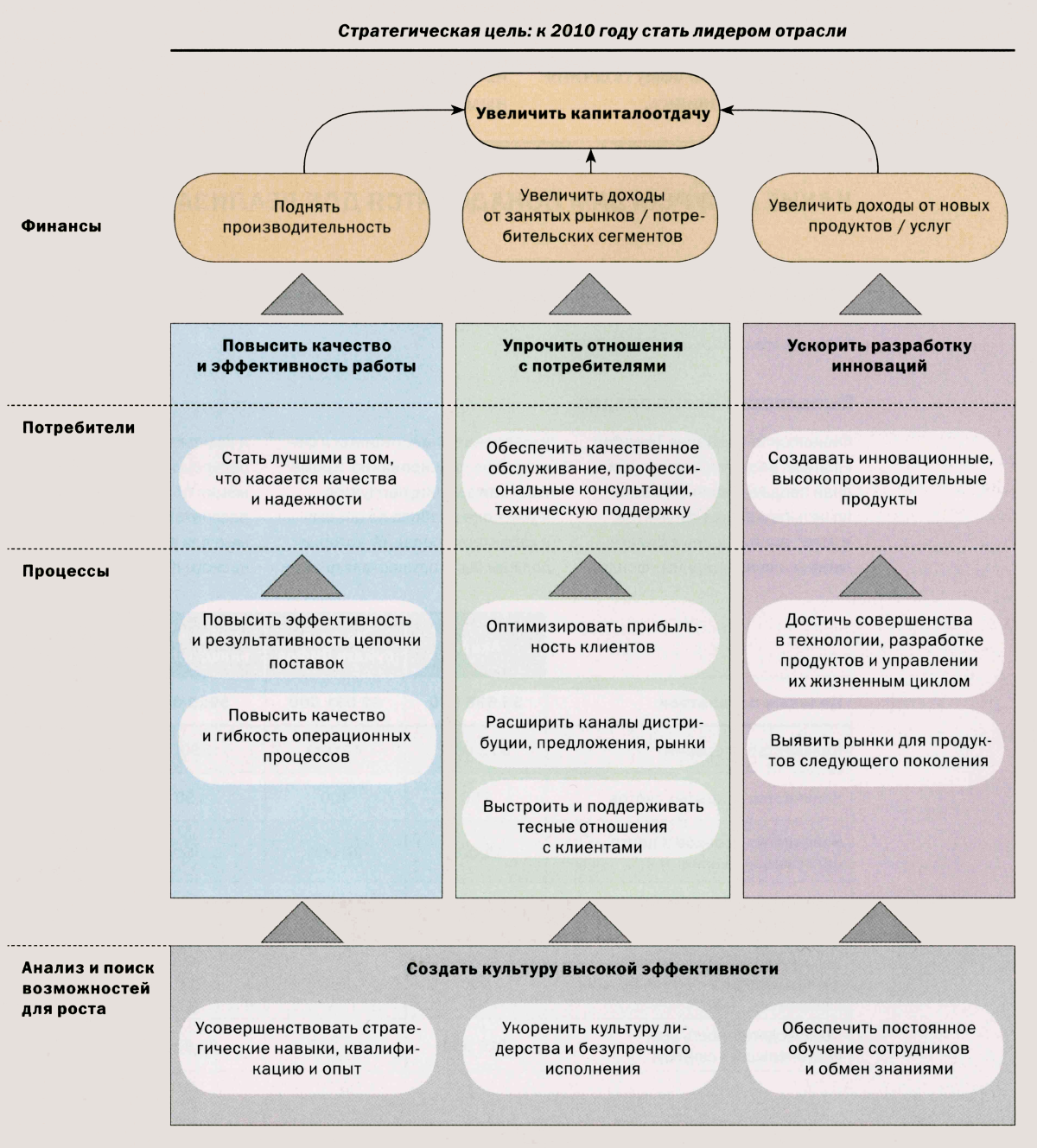
Хотя такая карта представляет стратегию на одной странице, руководителям не всегда удается сразу разобраться в многочисленных отмеченных на карте целях (их обычно от 15 до 25), а также в соответствующих им показателях. Одни цели подразумевают быстрое снижение издержек и повышение качества, другие отражают 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

**27 октября 2008 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.

# Совет: планируйте! Часть первая: команда

[Сергей Белоусов](http://www.hbr-russia.ru/blogs/26) — основатель и исполнительный директор компании Parallels

[](http://www.hbr-russia.ru/blogs/26/2387)

Опубликовано 01.11.2010

Эти советы родились почти случайно: примерно год назад меня попросили выступить перед молодыми предпринимателями Кремниевой долины. Там были самые разные люди: русские, американцы. Лично у меня задача на тот момент была очень простая: «зарекрутить» к себе в компанию толковых сотрудников (в целом она была выполнена). Но, так или иначе, именно тогда появилась презентация, которая ляжет в основу этого блога. Я хочу дать несколько практических советов молодым стартаперам. Всего этих советов будет пять.

Первый и, пожалуй, основной — **планируйте.** При том что совет кажется банальным, все не так уж и просто. Многие считают, что планирование необходимо для того, чтобы потом точно знать порядок своих действий. Так вот ничего подобного: самое важное – достичь договоренностей со всеми участниками процесса создания стартапа: сотрудниками, инвесторами, сочувствующими, друзьями — всеми, кто вовлечен в это дело. Почти всегда молодая команда видит основную угрозу во внешнем мире, в то время как она кроется внутри — в них самих — в недопонимании, отсутствии четких договоренностей. А в результате это элементарно приводит к неэффективности использования и без того ограниченных ресурсов.

Отличный пример — известная басня «Лебедь, рак и щука», все герои которой хоть и желают лучшего, но тянут воз в разные стороны. В стартапе в роли воза выступают ресурсы. Их обычно и так немного, а если их еще и «тянуть» в разные стороны, проект начнет разваливаться. Чтобы этого не произошло, планирование необходимо.

Вообще планирование в стартапе, на мой взгляд, касается как минимум пяти важных вопросов: **команды, размеров потенциального рынка, срока реализации задачи и объема необходимых финансов, конкуренции, фокуса.** В стартапе (особенно, если у людей не было предпринимательского опыта в прошлом) первые два — самые важные. Parallels в этом смысле очень показательный пример. Когда появилась наша компания, с планированием у нас вообще-то было плохо. Не было никакого плана на cash flow, про конкуренцию мы особо не думали, а фокусироваться вообще начали пару-тройку лет назад. Но при этом у нас была отличная команда, и мы собирались работать на потенциально большом рынке, способном генерировать серьезный объем выручки. Благодаря этому мы сумели выжить, начать развиваться и потихоньку заполнили пробелы. Я убежден: эти два фактора являются ключевыми для всех стратапов без исключения.

В этот раз мы предметно затронем только один из них — **планирование** применительно к команде. Здесь нужно ответить на четыре основополагающих вопроса: какова **мотивация у членов команды, какие у них способности (в маленьком коллективе люди должны быть быстро обучаемы), у кого какой опыт и, последнее, есть ли в команде сильный лидер** (или два, не больше). В идеале чтобы выиграть, ваша команда должна обладать **преимуществами в каждой из четырех категорий** по сравнению с командами других стартапов. Лично я вырос на девизе «безумству храбрых поем мы песню», но на самом деле в бизнесе это плохая тактика — вам нужно очень трезво понимать, где и в чем вы сильны и слабы. Нет опыта — минус, слабый лидер — еще один, и вот у вас уже маловато шансов добиться успеха. Переплывете ли вы в дырявой лодке Атлантику? Вряд ли. Лучше понимать это на старте, чем прозреть посреди океана. Есть другой пример. У меня есть некая компания с достаточно хорошей технологией. Если оценить команду по тем же самым четырем критериям, картина складывается обнадеживающая: мотивация работать есть, высокий интеллект есть, опыт есть. Лидер тоже как бы есть. Компания существует уже десять лет и приносит прибыль — вот только значительно ниже той, которой я от нее жду (по сравнению с похожими стартапами). Я очень долго не понимал, в чем дело. Разобрался только недавно — в лидере. Он умный, опытный, профессиональный, но, к сожалению, пассивный — такой человек для стартапа не подходит. Активным здесь быть гораздо важнее, чем опытным. После общения с некоторыми лидерами успешных проектов остается ощущение, что они несут какую-то ерунду. Но зато они гиперактивны, а это важнее!

В завершение я еще раз хочу обратить внимание на важность планирования в принципе. Любому предпринимателю надо помнить, что стартап — это бизнес, где успех определяется размером и темпами роста прибыли. Глупо и неинтересно делать проекты, которые не направлены на зарабатывание денег (если мы, конечно, говорим о бизнесе, а не о культуре, науке или политике). А еще разница между успешными и неуспешными начинаниями в том, что в первых всегда есть доля неприятной дисциплины. Хотите хорошо и грамотно писать по-русски? Придется учить правила, увеличивать словарный запас — иначе ничего из вашей затеи не получится. В этом смысле к стартапу тоже надо относиться как к дисциплине — не как к увеселительной поездке в Крым, а как к экспедиции в Антарктиду. Без планирования в таком деле не обойтись.

Конец формы

# Совет: планируйте! Часть вторая: бизнес-модель и прибыль

[Сергей Белоусов](http://www.hbr-russia.ru/blogs/26) — основатель и исполнительный директор компании Parallels

[](http://www.hbr-russia.ru/blogs/26/2485)

Опубликовано 10.02.2011

Напомню, что вся серия постов предназначена для стартапов, которые хотят создать работающий бизнес из своей идеи, а эти советы могут помочь сориентироваться. Сразу хочу сказать, даже если стартапу не нужно внешнее финансирование, вы все равно должны оценивать себя так, как оценивал бы вас венчурный инвестор. Если проект инвестиционно привлекателен, то, значит, стартапу самому стоит им заниматься. А инвестиционная привлекательность сильно связана с объемом прибыли вашего проекта.

У любого технологического предпринимателя основная задача — создать большой бизнес. Маленький технологический бизнес долго не просуществует — таковы законы жанра. В этой области очень высока конкуренция и слишком велики финансовые и временные затраты на разработку новых продуктов и адаптацию к постоянно меняющейся технологической среде.

Большой бизнес — это бизнес, у которого много прибыли. Если у вас нет модели, в которую вы верите и которая потенциально может создать большое количество прибыли, то идея, скорее всего, не достойна внимания. Грубо говоря, интересной идеей в области технологий является та, которая может привести к обороту в миллиард долларов. Если вы решаете проблему, которая может привести к обороту в миллиард, с прибылью в несколько сот миллионов долларов, то этим стоит заниматься.

Мне как представителю Runa Capital очень часто приходится встречаться с командами, которые приходят и говорят о какой-то продвинутой технологии. Смысл таких разговоров чаще всего сводится к попыткам продемонстрировать продвинутость своей разработки, а не к попытке оценить, какому количеству конечных потребителей или бизнесов, если мы говорим о b2b-рынке, эта технология нужна. А ведь это очень важно.

Зачастую собираются создать какой-то продукт, который на самом деле нужен только маленькому проценту людей или маленькому проценту бизнесов. Если эта вещь абсолютно универсальная и она нужна абсолютно всем, то это здорово. Если вещь нужна небольшой группе пользователей — это подозрительно, например, только юристам в Ханты-Мансийске или в России.

Бывает и по-другому. Люди, наоборот, изначально пытаются предложить какое-то решение, которое нужно очень большому количеству потребителей. Но они не оценивают и не планируют другой параметр: сколько за него можно собирать денег. Здесь очень важны поправочные коэффициенты — сколько людей готовы за это платить.

Достаточно часто приходится слышать, что, мол, а как же Twitter, он ведь не собирает никаких денег, а все-равно стоит больше чем 3 миллиарда долларов? Тут на самом деле есть некоторое недопонимание. Когда оценивают стоимость такого бизнеса, как Twitter, то есть бизнеса, который пока не приносит значительной прибыли, используют метод дисконтированного денежного потока — Discounted Cash-flow Model (DCF). Вкратце смысл этого метода таков: придумывают какую-то модель, как стартап может монетизировать своих пользователей. В случае Twitter для подобной модели достаточно предположить, что, проект, например, будет продавать рекламу или премиум-сервисы. И исходя из такой бизнес-модели и считают DCF. То есть берут и считают, сколько денег можно было бы зарабатывать с пользователя в случае, если бы проект на самом деле приносил прибыль. Это важно — сколько можно заработать. Первое — сколько можно получить пользователей или покупателей, и второе — сколько с них можно собирать денег. Такая модель должна быть, и она должна быть реалистична.

Но есть и третий аспект проблемы, который заключается в том, что собирать деньги с пользователей — недостаточно. Надо их собирать так, чтобы на этом зарабатывать. Затраты по работе с пользователями складываются из двух вещей — сколько потратили, чтоб их привлечь, и сколько стоит их удержать. И нужно обязательно понять, сможете ли вы не просто собирать много денег и поддерживать много пользователей, но и сможете ли вы зарабатывать на этом деньги. Есть куча бизнесов, в которых вам придется делиться своими деньгами с партнерами, с каналом. Также есть бизнес-модели, в которых значительная часть расходов сопряжена с поддержанием инфраструктуры или технической поддержкой. И в этих бизнес-моделях тот факт, что у вас очень много пользователей и то, что у вас с каждого пользователя собираются какие-то деньги, может быть недостаточным для того, чтобы ваш бизнес был привлекательным для вас и потенциальных инвесторов.

К тому же вовсе не очевидно, что даже в том случае, если будут выполнены все три условия (много пользователей, много оборота и много прибыли), то ваш стартап обязательно будет успешным. Как правило, в итоге получается у вас не совсем то, что вы хотели с самого начала. Но чем амбициознее цели по привлечению пользователей вы ставите, тем больше вы себе оставляете пространства для маневра.

Возвращаюсь к тому, с чего я начал свой пост. У стартапа должно быть много пользователей, много оборота и много прибыли. Интересной для стартапа идеей можно считать ту, которая принесет ему миллиард долларов. Это отлично. Разработкой такой идеи стоит заниматься. Можно ли считать потенциально привлекательным проект, который будет приносить сто миллионов долларов? Да, теоретически им стоит заниматься. Если же команда нацелена на оборот в десять миллионов, то, скорее всего, этим заниматься не стоит.

Повторюсь: масштаб важен не сам по себе. Просто если не планировать изначально то, что у вас будет много пользователей, много выручки и прибыли, у вас будет недостаточно времени, недостаточно возможностей, чтобы исправлять неминуемые ошибки и, несмотря на эти ошибки, все равно достигнуть положительного результата. У вас не будет достаточного запаса прочности.

Если отмотать время назад, то я понимаю, сам не всегда следовал этим правилам. Скорее, мне везло, и я интуитивно выбирал бизнесы, которые соответствовали этим критериям. При этом я не очень правильно их для себя оценивал и презентовал и поэтому очень долго не мог найти инвестора и финансировал свои проекты сам. Потому что я не понимал, что для того чтобы мне получить финансирование, мне нужно объяснить, каким образом я смогу построить компанию с оборотом миллиард долларов и 300 миллионами долларов прибыли, делая то, что я собираюсь делать. Мне нужно было понять, где я смогу найти достаточное количество денег и почему я смогу собирать эту прибыль. Это давно известно: если не можешь сам себе что-то ясно и четко объяснить, то вряд ли сможешь донести это до других.

# Как научиться грамотно прогнозировать

Материал основан на статье Пола Саффо «[Не надо быть точным: шесть правил прогнозирования](http://www.hbr-russia.ru/issue/31/429/)», «HBR — Россия», сентябрь 2007.

Сегодня многие ошибочно полагают, что основная цель прогнозирования — предсказывать будущее. Но реальность настолько изменчива и события могут происходит так неожиданно, что точно предсказать грядущие явления невозможно. Главное для прогнозиста — выявить неопределенности, ведь если наши действия все-таки влияют на формирование будущего, то любая неопределенность влечет за собой некие изменения.

В первую очередь важно понять, как отличить хороший и качественный прогноз от плохого и как не попасть под влияние ложных представлений о том, как они составляются. Несколько простых и разумных правил помогут вам научиться грамотно исследовать сценарии будущего развития бизнеса и самостоятельно оценивать качество уже составленных прогнозов.

**Правило 1. Определить границы неопределенности.** Принимая решение, в конечном счете мы полагаемся на здравый смысл и чутье. Хороший прогноз поможет вам найти ориентиры, которые покажут, какие условия нужны для осуществления самого подходящего для вас варианта. Такие ориентиры одновременно и сжимают, и расширяют пространство, в пределах которого сможет «развернуться» ваша интуиция. В графическом виде прогноз можно представить как изображение пучка неопределенностей. Лучше построить его более широким, то есть предполагать больше вероятных исходов события и активных действий. А уже позже его можно ужать, отказавшись от явно ненужных сценариев.

**Правило 2. Очертите траекторию будущих важных событий.** Природу самых существенных изменений принято описывать S-образной кривой степенного типа: медленное начало, пологий подъем, внезапный и стремительный взлет к высшей точке и снижение или возврат к начальному уровню. Искусство прогнозирования — в том, чтобы угадать ход кривой, когда она только-только появляется, задолго до точки перегиба. Самые распространенные ошибки в таких случаях — неверный расчет скорости, с которой S-образная кривая достигнет вершины, или недооценка темпов развития событий в точке перелома.

**Правило 3. Не забудьте о том, что выходит за рамки привычного.** На длинном отрезке кривой до точки перегиба всегда полно сигналов, которые по отдельности едва уловимы, но, если их собрать вместе, то они вполне могут послужит основой для составления прогноза. Главное — принимайте во внимание факторы, которые не вписываются в единую общепринятую классификацию и поэтому чаще всего отбрасываются.

**Правило 4. Не бойтесь выдвигать сильные предположения.** Самое опасное для прогнозиста — довериться одному сообщению и проигнорировать все остальные. Как и в навигации, здесь важно рассматривать любую информацию, пусть даже и не до конца достоверную, а не полагаться на два источника и тем более на один. Старайтесь быстро сформировать цепочку прогноза, выдвигайте гипотезы, доказывайте их несостоятельность — то есть сужайте пучок неопределенности до тех пор, пока на основе находящихся внутри него прогнозов не начнет вырисовываться стратегия.

**Правило 5. Не забывайте об уроках истории.** При изучении опыта прошлого помните: оно редко бывает надежным индикатором будущих событий. Ища ответы, обращайте внимание на повороты, а не на прямые участки спокойного развития, это поможет лучше понять логику событий. Оглядываясь назад в поисках параллелей, рассматривайте период в два раза больший, чем интервал вашего нынешнего прогноза, и ищите аналогичную схему развития.

**Правило 6. Умейте четко определить случаи, когда не стоит браться за прогноз.** В истории бывают моменты, когда прогноз сделать практически невозможно. Пучок неопределенностей то расширяется, то сужается, одни возможности пропадают, другие появляются. Иногда неопределенность достигает высшей степени: тогда пучок становится практически безграничным, и в этот момент хороший прогнозист никогда не решится строить прогнозы.

Чтобы правильно определить возможные риски, руководителю очень важно стать грамотным потребителем прогнозов и уметь оценивать их качество. Старайтесь скептически относиться к видимым переменам и избегайте поспешных выводов, ведь даже если один раз прогноз сбывается на 100%, это не значит, что так будет всегда.

Ссылка на здравый смысл и чутье, говорит о ненаучности этих правил. В конечном счете, чему научится руководитель (прогнозист), принимающий решения по этим правилам? Какие выводы сделает в случае провала избранной гипотезы?

# Стратегия без самообмана

**3 марта 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».

[**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) |  |