



**STINS COMAN**<sup>TM</sup>  
CORPORATION

Кеничи Омае

# МЫШЛЕНИЕ СТРАТЕГА

Искусство бизнеса  
ПО-ЯПОНСКИ



Смотрите фрагменты выступления  
автора в Москве на  
[www.alpina.ru/ohmae/](http://www.alpina.ru/ohmae/)



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

**Марвину Бауэру, моему образцу для подражания,  
с восхищением.**

**Джинни, Соки и Хироки, моей семье, с любовью.**

Kenichi Ohmae

# **The Mind of the Strategist**

**The Art of Japanese Business**

McGraw-Hill

Кеничи Омае

# Мышление стратега

Искусство бизнеса по-японски

*Перевод с английского*



Москва  
2007

УДК 65.011  
ББК 65.291.21; 62.291.213  
О 57

Издано при содействии  
компании «Стинс Коман»

Переводчик И. Евстигнеева  
Научный редактор Г.Н. Константинов  
Редактор В. Григорьева

### **Омае К.**

О 57 Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ Кеничи Омае ;  
Пер. с англ.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 215 с.

ISBN 978-5-9614-0565-1

За два десятилетия книга, которую написал бизнес-стратег с мировой славой Кеничи Омае, стала классической.

Омае предельно ясно и точно объясняет причины успешных стратегий некоторых компаний, раскрывает их процессы делового мышления и методы планирования. В книге показано, как фокусирование на главных элементах стратегического плана — корпорация, потребители и конкуренты — помогает компании добиться победы.

Классический труд Омае содержит много наглядных примеров стратегического мышления и не перестает вдохновлять менеджеров всех уровней на достижение новых высот смелой и творческой стратегической мысли.

УДК 65.011  
ББК 65.291.21; 62.291.213

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

ISBN 978-5-9614-0565-1 (рус.)  
ISBN 0-07-047904-6 (англ.)

© McGraw-Hill, Inc., 1982.  
All rights reserved.  
© Издание на русском языке,  
перевод, оформление.  
ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

# Оглавление

К читателям .....	7
Предисловие к русскому изданию .....	11
Предисловие .....	13
Введение .....	15
Часть I	
<b>ИСКУССТВО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ .....</b>	<b>21</b>
Глава 1. Анализ: исходная точка .....	23
Глава 2. Четыре пути к стратегическому преимуществу .....	39
Глава 3. Фокусирование на ключевых факторах .....	43
Глава 4. Использование относительного превосходства .....	49
Глава 5. Применение агрессивных инициатив .....	54
Глава 6. Использование стратегических степеней свободы .....	58
Глава 7. Секрет стратегического видения .....	68
Часть II	
<b>ПОСТРОЕНИЕ УСПЕШНЫХ СТРАТЕГИЙ .....</b>	<b>77</b>
Глава 8. Стратегический треугольник .....	79
Глава 9. Стратегии, нацеленные на потребителя .....	85
Глава 10. Стратегии, нацеленные на корпорации .....	93
Глава 11. Стратегии, нацеленные на конкурентов .....	105
Глава 12. Корпоративная стратегия .....	112
Часть III	
<b>СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ .....</b>	<b>133</b>
Глава 13. Понимание экономической среды .....	135
Глава 14. Стратегические изменения .....	151

Глава 15. Япония: мифы и реальность .....	170
Глава 16. Принятие дальновидных решений .....	187
Глава 17. Формула стратегического успеха .....	205
Об авторе .....	211
Предметный указатель .....	212

# К читателям

С удовольствием прочитал эту книгу, которую, как и предыдущие бестселлеры г-на Омае, по моему мнению, ждет большой успех на рынке бизнес-литературы. Автор прекрасно чувствует ткань и логику того, о чем говорит, и поэтому трудные для восприятия вещи в его изложении становятся простыми и понятными.

Можем ли мы увидеть в книге новые, ранее никем не озвученные рекомендации и положения? Может быть, автор приводит уникальные бизнес-примеры? Или как-то по-новому препарирует японский менеджмент (опыт, традиции и т.п.), выявляя ранее никем не отмеченные особенности?

Искушенный читатель не обнаружит в прочитанном существенной новизны. В чем же удивительная привлекательность подходов, идеологием и методик, предлагаемых автором? Судя по всему, в том, что он предлагает по-новому взглянуть на СПОСОБ думать, задавать вопросы, принимать решения.

Прочитав эту книгу, я стал чаще задавать вопрос «Почему?», ставя под сомнение общепринятые истины и устраняя, таким образом, узкие места, преграждающие путь к фундаментальным улучшениям. Только при таком подходе возможны серьезные прорывы в достижении целей бизнеса.

Что такое стратегическое мышление? Мы оперируем этим понятием так часто, что, кажется, хорошо разбираемся в нем. Это действительно понятно и просто, но вместе с тем и чрезвычайно сложно.

Попробуем честно ответить себе: как часто мы достигаем целей, которые ставим себе (коллективу) как менеджеры? Не здесь ли кроется сермяжная правда?

Нам кажется, мы знаем ответ на вопрос «Что такое стратегия?». Вот как на него отвечают опытные и весьма продвинутые менеджеры среднего и верхнего звена:

- долгосрочное планирование;
- комплексное планирование;
- планирование важнейших проектов;
- перспективы развития компании;
- порядок распределения ресурсов.

Как видим, далеко не все руководители имеют верное представление о стратегии.

Причем в большей степени стратегия интересует нас не как понятие и даже не как технология, она интересует нас как практический навык, как умение думать и действовать специальным образом.

Более того, нас интересует не просто стратегия (в вышеуказанном контексте), а стратегия в постоянно меняющейся ситуации. Ответив на вопрос «Что такое стратегия?», нам легче будет понять, что такое стратегическое мышление.

Мы выяснили, что это не планирование (во всяком случае, не только планирование). Однако то, какую роль играет планирование в формировании стратегии, понять необходимо. Об этом хорошо сказал Э. Гроув: «Вы должны планировать так, как это делает пожарное отделение: нельзя предугадать, где будет следующий пожар. Поэтому они формируют энергичную и эффективную пожарную команду, которая сможет реагировать как в обычных, так и в непредвиденных ситуациях».

Оружие стратега — стратегическое мышление, последовательность и упорство. Вооруженный этими качествами и опираясь на помощников, которые снабжают его необходимыми знаниями и информацией, стратег имеет все необходимое для создания четкой, красивой стратегии, которая устранил путаницу и ликвидирует узкие места, приведшие компанию к трудностям. Тут не нужны гениальные «прыжки и удары». Задача стратега — уточнить цели, выявить проблемы, найти идеи и решения, которые изменят рыночную ситуацию для компании, ее систему распределения ресурсов или любую другую область (где существующие практики закостенели и стали неэффективны), и таким образом дать компании толчок к движению в нужном направлении.

Один из методов, который использует стратег, очень простой — ставить под сомнение общепринятые предположения при помощи вопроса «Почему?». Задавать этот вопрос надо тем, кто отвечает за существующий способ ведения дел, и задавать так долго и часто, пока им не станет противно его слышать. Только так можно добраться до узких мест, преграждающих путь к фундаментальным улучшениям, и, устранив их, сделать возможными серьезные прорывы в достижении целей бизнеса.

Когда компания достигает такой стадии, поиск стратегических мер становится императивом.

Стратегическое мышление, справедливо считает автор, это способность творчески и активно мыслить, рождать динамические идеи и цели. Одним словом, это талант. Однако существуют способы, с помощью которых «мышление стратега» может быть воспроизведено, скопировано людьми, которым может не хватать естественного таланта в этой области. Другими словами, нет никакой «секретной формулы» или «военной тайны», с помощью которых можно сформировать эффективные цели и построить успешные стратегии.

Не является непреодолимым препятствием и отсутствие некоего «специфического таланта», а есть ряд подходов и методов, использование которых позволяет рождать превосходные стратегические идеи. Автор говорит: «Я постарался снабдить вас советами и подсказками, которые помогут вам развить у себя умение и привычку мыслить стратегически». Заслуживает особого

внимания один из важнейших советов: формировать внутри корпорации группы молодых «самураев», которые должны стать настоящими корпоративными стратегами — давая волю воображению и предпринимательскому таланту, они должны генерировать дерзкие инновационные стратегические идеи и, одновременно выполняя функции штатных аналитиков, тестировать, систематизировать и назначать приоритеты идеям, а также помогать линейным руководителям внедрять одобренные стратегии.

«Подлинное стратегическое мышление резко контрастирует с традиционным механическим системным подходом, основанном на линейном мышлении. Но оно контрастирует и с чисто интуитивным подходом, когда выводы делаются без какого бы то ни было рационального анализа», — утверждает автор, иллюстрируя шаг за шагом, пример за примером методологию системного анализа.

Стратегический мыслитель прежде всего стремится четко понять индивидуальный характер каждого элемента ситуации и затем использует весь потенциал человеческого разума, чтобы реинтегрировать эти элементы наиболее выгодным для себя образом.

Сталкиваясь с проблемами, стратегический мыслитель препарирует их на составные части. Анализ — это критическая отправная точка стратегического мышления. Затем, изучив значение каждого элемента, он заново собирает их таким образом, чтобы увеличить до максимума свое преимущество.

В бизнесе, как на поле боя, цель стратегии — это создать условия, наиболее благоприятные для своей стороны, правильно выбирая моменты для атаки или отступления и всегда точно оценивая пределы компромиссов.

Корпоративная стратегия, имеющая целью рыночные позиции компании, подразумевает попытку наиболее эффективным путем усилить позиции компании по сравнению с конкурентами.

Но я считаю, что термин «стратегия» необходимо обозначать действия, направленные непосредственно на усиление позиций компании. Мы должны различать эти действия и действия, нацеленные на достижение операционных улучшений (повышение рентабельности, упрощение организационной структуры, внедрение более эффективных методов управления или лучшее обучение персонала).

В главе 13 обсуждаются сильные экономические тенденции, на фоне которых в мире происходят важные изменения. Эти изменения, по мнению автора, будут определять успешность большинства деловых стратегий на протяжении долгого времени. Однако не все эти изменения пока до конца понятны; многие из них выпадают из поля зрения большинства топ-менеджеров как в Японии, так и на Западе. Тем не менее понимание этих явлений делает более реалистичным мышление стратега и дает возможность учитывать глобальную перспективу в планировании.

**Сергей Анисимов**

*Генеральный директор группы компаний «Стинс Коман»*

# Предисловие к русскому изданию

Впервые эта книга была опубликована в Японии в 1975 г., а в 1980 г. вышло ее английское издание. С тех пор она была переведена более чем на 20 языков мира, и я очень рад, что она выходит и на русском языке. Сегодня эта книга признана «классикой» деловой литературы, и газета *Financial Times* включила ее в список 50 лучших книг о бизнесе со времен «Искусства войны», написанной великим Сун Цзы 2500 лет назад.

В 70-е гг. прошлого века Япония вышла на мировую сцену как крупная промышленно развитая страна, экспортирующая морские суда, текстиль, фарфор, телевизоры и сталь. Как консультант по стратегическому планированию, работающий с ориентированными на экспорт японскими компаниями, я решил поделиться своими знаниями о том, как компания может создать собственную группу стратегов, которая будет помогать высшему руководству активно формировать ее будущее. Я хотел объяснить, что подлинное стратегическое мышление и разработка детальных стратегических планов, столь популярных в Соединенных Штатах, — это абсолютно разные вещи, непоставимые по своей значимости. Американские бизнесмены часто рассматривают стратегию как одну из составляющих процесса управления. Я же считаю стратегию продуктом стратегического творчества, а не результатом применения стандартного процесса планирования. Во всяком случае, такой процесс редко приводит к настоящим прорывам в бизнесе. Для этого требуется живой и глубокий стратегический ум, способный принять во внимание все стороны стратегического треугольника — компанию, потребителей и конкурентов — и найти нешаблонные идеи. Суть успешной стратегии — это дать потребителям то, что они на самом деле хотят, причем лучшим образом, чем это делают конкуренты. Следовательно, первым делом вам необходимо узнать, чего же на самом деле хотят ваши потребители. Возможно, потенциальный покупатель кофеварки вовсе не стремится приобрести лучшую кофеварку. Он хочет «купить» более вкусную и ароматную утреннюю чашечку кофе, и ваш конкурент вполне мог упустить этот факт из виду и не искать возможности извлечения лучшего вкуса из кофейных бобов. Если вы мыслите подобным образом, у вас гораздо больше шансов найти уникальное решение или продукт, который никто еще до вас не предлагал.

На самом деле, используя мыслительный процесс, описанный в этой книге, я придумал десятки новых продуктов и услуг. В 1960-е и 1970-е гг. Японию называли страной подражателей. Но уже в 80-е и 90-е гг. она предложила рынку уникальные продукты и услуги, заставившие Запад удивиться. И сегодня японцы имеют репутацию признанных новаторов.

С момента своей первой публикации в 1975 г. и по сей день эта книга остается бестселлером. Многие прочитавшие ее, к моему удовольствию, успешно применяли и продолжают применять изложенные в ней идеи на практике. После выхода издания на английском языке эти идеи взяли на вооружение и предприниматели других стран. Теперь настал черед российских читателей в полной мере воспользоваться идеями этой книги! Я очень надеюсь, что вы будете держать меня в курсе ваших успехов, написав о них по адресу [secretary@work.ohmae.co.jp](mailto:secretary@work.ohmae.co.jp).

*Токио, 26 июля 2007 г.*

# Предисловие

Каждый год в апреле японское издание этой книги переживает очередную волну продаж. Мне понадобилось какое-то время, чтобы понять, почему это происходит. В 1975 г., когда в Японии была впервые опубликована книга «Мышление стратега» [*Kigyō Sanbo*], мне было 32 года. Книга быстро стала бестселлером, особенно среди руководителей среднего звена, которым тогда было по 35–40 лет. Сегодня эти люди занимают самые высокие посты в своих компаниях и предлагают прочитать мою книгу выпускникам университетов, которые обычно приходят к ним в апреле.

На самом деле они могли бы давать молодым сотрудникам любую из трех дюжин написанных мною книг, которые с тех пор вышли в Японии, но «Мышление стратега» определенно является фаворитом. Возможно, одна из причин этого заключается в том, что когда книга была впервые опубликована, Япония — по крайней мере корпоративная — чувствовала себя не очень хорошо. Мы одновременно переживали нефтяной кризис и кризис уверенности в себе. Нас воспринимали как страну «подражателей», нацию, неспособную изобрести что-то по-настоящему новое, которая может только «делать чуть лучше или дешевле». Моя книга опровергала эту точку зрения. В ней говорилось, как творчески подойти к созданию новых стратегий, к разработке новых продуктов и услуг. В ней говорилось о «степенях свободы», а не о спобах подражания.

Молодые японские менеджеры восприняли мои идеи как *руководство к действию*. Многие мои предложения о новых направлениях разработки фотоаппаратов, бытовой электроники, автомобилей, офисной техники были успешно воплощены в жизнь. Но гораздо важнее, что умение создавать по-настоящему новые стратегии и продукты прочно укоренилось в корпоративной культуре японских компаний. Поэтому каждый год в апреле мои старые друзья и читатели, которые сегодня управляют этими компаниями, используют мою книгу «Мышление стратега», чтобы познакомить новичков с основами творческого стратегического мышления.

В США книга «Мышление стратега» вышла в 1982 г. В американском издании акцент был немного иной, поскольку в США существовала другая проблема: Америка всегда была страной первопроходцев и изобретателей, а не подражателей. Но вместе с тем эта страна пребывала в жестких тисках одержимости стратегическим планированием, особенно это касалось управленческого персонала. В залах заседаний советов директоров и кабинетах высшего руководства компаний процветали всевозможные хитрые приемы — матрицы, логические схемы, схемы с кружками и стрелками, графи-

ки. Внимание американских менеджеров было почти всецело сосредоточено на том, как опередить конкурентов. И слишком мало внимания они уделяли потребителям и собственным технологическим и организационным преимуществам.

С 1982 г. культ стратегического планирования в США начал ослабевать, и компании вернули стратегию туда, где она и должна быть, — в руки операционных менеджеров. И, разумеется, сегодня ни один менеджер в США не признается, что он сфокусирован на чем-либо, кроме своих клиентов.

И все же чего-то не хватает в мышлении многих американских менеджеров с точки зрения разработки новых продуктов и стратегий. Иначе как можно объяснить существующее злоупотребление расширением брендов и столь небольшое число принципиально новых продуктов и услуг? Наверное, в сентябре в США должно продаваться больше экземпляров этой книги.

Те из вас, кто читал другие мои книги — «Сила Триады», «За пределами национальных границ» и «Мир без границ» [“Triad Power”, “Beyond National Borders”, “The Borderless World”], знают, что я противник правительств и бюрократов, а верю в людей и компании. Я считаю, что Берлинскую стену разрушили новые замечательные товары, попадавшие через границу, и информация о них, а не дипломатия и политическая доктрина. Стратегическое мышление — чрезвычайно мощное оружие, лазерный луч, который, если дать ему свободу, сотрет все границы и сформирует единое экономическое пространство, где люди смогут создавать новое, свободно конкурировать и потреблять лучшее из того, что производится в мире.

**Кеничи Омае**

# Введение

Как консультанту по управлению, работающему на международную консалтинговую фирму, мне приходится много путешествовать и встречаться с руководителями компаний из Европы, Северной Америки и Азии. Практически все эти люди живо интересуются тем, что я говорю им о стратегии бизнеса. Причина довольно простая: я — японец.

Принято считать, будто японцы владеют особыми, магическими знаниями, которые помогают им побеждать своих конкурентов на мировых рынках. Следовательно, будучи японцем, получившим западное образование, который знает японский деловой мир изнутри и одновременно умеет изъясняться на языке западного топ-менеджмента, я тоже должен владеть — думают руководители компаний — некоторыми магическими приемами. И я могу, стоит мне только захотеть, прошептать им на ухо тайную формулу успеха.

Разумеется, я преувеличиваю. Ни один бизнесмен, с которым я разговаривал, не верит в существование некоей тайной формулы, обеспечивающей японским компаниям победу в мировой конкурентной борьбе. Однако западных топ-менеджеров не удовлетворяют те поверхностные объяснения, которыми их щедро снабжают на телевидении и в прессе так называемые эксперты в искусстве бизнеса по-японски. Они убеждены, что тут должно существовать нечто большее, чем «Japaп, Inc.» [комиксы Шотаро Ишиномори, посвященные различным аспектам японской экономики. — *Прим. пер.*], консенсусное принятие решений, корпоративные гимны и кружки качества. И они правы.

За исключением частных случаев, знания и понимание бизнеса, которые я как японец могу предложить своим друзьям и читателям, почти ничего общего не имеют с формулами и техниками. В качестве консультанта мне приходится работать со многими крупными японскими компаниями. Среди них немало компаний, успех которых можно считать результатом превосходных стратегий. Но если взглянуть на ситуацию поближе, то обнаружится парадокс. В этих компаниях нет армии специалистов по планированию, нет детально разработанных, покрытых позолотой процессов стратегического планирования. Мало того, некоторые из них страдают от недостатка ресурсов — людей, денег и технологий, без которых, как кажется, невозможно реализовать мало-мальски амбициозную стратегию. Однако, несмотря на все эти препятствия, компании показывают на рынке отличные результаты, из года в год они успешно завоевывают рынок и зарабатывают прибыль.

Как они это делают? Ответ простой. Компании могут не иметь специальных отделов стратегического планирования, но у них обязательно есть Стратег — человек с выдающимся талантом, обычно основатель или кто-то из руководителей высшего звена. Часто — особенно в Японии, где нет специализированных школ бизнеса, — эти гениальные стратеги не имеют официального образования в области «делового администрирования». Некоторые из них никогда не посещали никаких курсов и не прочли ни одной книги о стратегическом планировании. Но они интуитивно понимают основные элементы стратегии. И еще они обладают уникальным стилем мышления: они видят динамичное взаимодействие компании, клиентов и конкурентов, и из этого видения кристаллизуется всесторонний набор целей и планов действий.

Понимание — ключевая составляющая этого процесса. А поскольку такое понимание творческое, отчасти интуитивное и часто разрушительное для устоявшегося порядка вещей, то вытекающие из него планы могут не выдерживать критики с точки зрения аналитиков. Однако именно творческий элемент, присутствующий в этих планах, настойчивость и воля создавшего их разума делают эти стратегии в высшей степени конкурентоспособными.

И в Японии, и на Западе эта редкая порода прирожденных, или интуитивных, стратегов вымирает или по крайней мере отодвигается на задний план рациональными, опирающимися на чистые цифры, стратегическими и финансовыми плановиками. Современные гигантские институты, как общественные, так и частные, не созданы для инноваций. Их системы и процессы ориентированы на постепенное улучшение — делать лучше то, что уже делается. В США многочисленные ограничения, налагаемые на деятельность корпораций со стороны государства и общества (взять хотя бы резкий рост правительственных постановлений в 1960–1970-е гг.), поощряют умение приспосабливаться и уничтожают последние стимулы для инноваций. Сторонники смелых и амбициозных стратегий очень часто обнаруживают себя отодвинутыми на задний план с клеймом неудачников, а награды достаются тем, кто лучше умеет работать в рамках системы. Такая ситуация особенно характерна для зрелых отраслей, где все действия и идеи движутся по узкой наезженной колее, вытесняя на обочину все новое и необычное. Напротив, молодые венчурные компании стремятся привлечь людей с гибким, нестандартным мышлением.

Во все времена и во всех странах крупные институты стремятся развить собственную культуру, и успех человека зачастую тесно связан с тем, насколько хорошо он умеет к ней приспособиться. В наши дни большинство корпоративных культур превозносит логику и рационализм; следовательно, в этих компаниях преуспевают аналитики, а не новаторы. Я могу утверждать — и это не пустые слова, — что сегодня многие крупные корпорации в США, чтобы выжить, вынуждены планировать свои действия намного вперед и жестко контролировать все важные функции. Они детально описывают правила и процедуры, тщательно растолковывают каждому работнику, что

можно и чего нельзя делать в каждой конкретной ситуации. Они устанавливают нормативы, анализируют риски и пытаются предусмотреть все непредвиденные обстоятельства. Да, процессы стратегического планирования в этих компаниях процветают, но стратегическое мышление увядает.

Главная идея этой книги заключается в том, что успешные деловые стратегии являются результатом не строгого анализа, а особого стиля мышления. В том, что я называю мышлением стратега, озарение и последующее упорство в выполнении задуманного, нередко доходящее до чувства исполнения долга, движут мыслительным процессом, который больше творческий и интуитивный, чем рациональный. Стратеги не отвергают анализ, на самом деле без серьезного анализа им вряд ли удастся что-либо сделать. Но они используют его только для того, чтобы стимулировать творческий процесс, протестировать возникающие идеи, изучить их стратегические последствия или обеспечить успешное внедрение «диких» идей с высоким потенциалом, которые иначе не реализовать должным образом. Великие стратегии, подобно великим произведениям искусства или великим научным открытиям, требуют технического мастерства, чтобы их реализовать, но они рождаются из понимания и озарений, недоступных для сознательного анализа.

Если это действительно так — если стратегическое мышление находится в глубоком противоречии с корпоративной культурой, — как может зрелая компания восстановить свою способность создавать и реализовывать творческие деловые стратегии? В своей книге «Корпоративные стратеги», опубликованной в Японии в 1975 г., я попытался ответить на этот вопрос в специфическом японском контексте.

В Японии имеются свои препятствия — отличные от существующих на Западе — для появления смелых инновационных стратегий. В крупных японских компаниях продвижение по службе основано на трудовом стаже, поэтому даже самые блестящие сотрудники не могут быстро взлететь по корпоративной лестнице. Дослужиться до поста старшего менеджера можно только годам к 55, а руководителям компании обычно бывает за 60, а это намного больше того возраста, когда люди способны выдавать динамичные стратегические идеи. У творческих и активно настроенных молодых людей практически нет возможностей повлиять на стратегию корпорации. Что в результате? Стратегический застой или большая вероятность оного.

Каким образом, спросил я себя, стратегическое мышление с его творческим натиском можно восстановить в таком типе корпоративной культуры? Каковы основные характеристики блестящего стратега и как они могут быть воспроизведены в японском контексте? Эти вопросы я затронул в своей книге. Ответ, к которому я пришел, предполагал формирование внутри корпорации группы молодых «самураев», которые должны играть двоякую роль. С одной стороны, они должны быть настоящими корпоративными стратегами, давая волю своему воображению и предпринимательскому таланту, чтобы генерировать дерзкие и инновационные стратегические идеи. С дру-

гой стороны, они должны выполнять функцию штатных аналитиков, тестируя, систематизируя и определяя приоритетные идеи, помогая линейным руководителям внедрять одобренные стратегии. Мою идею с «самураями» очень успешно использовали некоторые японские компании.

Такое решение проблемы не подходит для типичной американской или европейской компании. Но я считаю, что основные концепции моей книги позволяют решить проблему стратегического застоя в любой организации. Существуют способы, с помощью которых мышление стратега может быть воспроизведено или скопировано людьми, не имеющими естественного таланта в этой области. Другими словами, хотя нет никакой секретной формулы построения успешных стратегий, существуют конкретные концепции и подходы, которые помогают любому человеку развить у себя стиль мышления, рождающий превосходные стратегические идеи. Соответственно, в этой книге нет никаких формул и рецептов. Вместо этого я постарался дать советы и подсказки, которые помогут вам развить умение и привычку мыслить стратегически.

Несколько слов о содержании и организации книги. За основу я взял свои публикации на японском языке — книги «Корпоративные стратеги» (части I и II) и «Компания McKinsey: Современный стратегический менеджмент», статью «Эффективные стратегии для достижения устойчивого успеха», впервые опубликованную в журнале *The McKinsey Quarterly*, и монографию «Стратегический треугольник», опубликованную в бюллетене *McKinsey Staff Papers*.

Ссылаясь на свои сочинения как на источник, я никоим образом не хочу навязать читателям мысль, что я изобрел или открыл все стратегические концепции, описанные в этой книге. В том или ином виде многие из них стали общей интеллектуальной собственностью всех образованных представителей бизнеса в течение многих лет — с тех пор, когда они были четко сформулированы такими известными теоретиками, как Питер Друкер, Теодор Левитт, Майкл Портер и др. Будучи больше творцом, чем читателем, я признаюсь, что не очень хорошо знаком с трудами признанных авторитетов, но не могу избежать влияния их идей. В этой книге я не ставил цель создать новый теоретический фундамент. Цель книги — вернуть теорию на ее место, второстепенное по отношению к творческой интуиции, в наборе инструментов успешного стратега.

Что касается структуры, то часть I «Искусство стратегического мышления» посвящена основам мыслительного процесса. Глава 1 знакомит со схемой процесса и исследует его аналитическую составляющую. В главах 2–6 изучаются направления, в которых может следовать стратег в поисках инновационных стратегий, а глава 7 описывает природу самого поиска.

В части II акцент перенесен с процесса на содержание; показано, как фокусирование на разных углах так называемого стратегического треугольника — компания, потребители и конкуренты — приводит к построению разных стратегий. В главе 12 объясняется различие между корпоративной

стратегией и стратегией бизнеса. Кроме того, в ней затрагивается спорная концепция управления портфелем продуктов — главного инструмента современного стратегического планирования — и его роль в разработке обще-корпоративных стратегий.

В части III анализируются факторы внешней среды, которые должны учитываться при стратегическом мышлении и построении стратегий, дана краткая характеристика деловой среды Японии, описана природа стратегического прогнозирования. В главе 17 обобщены мои идеи по поводу разработки успешных стратегий.

Поскольку большую часть глав я написал на японском языке, а остальные главы, хотя и написаны на английском, имеют сильный японский «акцент», я хочу попросить читателей с терпением отнестись к своеобразию моего стиля и мышления. (Один из примеров — употребление местоимения мужского рода, когда я говорю о «менеджере», «корпоративном стратеге» и других *действующих лицах*, тогда как в английском языке принято употреблять местоимения обоих родов «he or she» — он и она. Это вопрос грамматического удобства, и к тому же для Японии это все-таки более реалистичный вариант.)

Хочу поблагодарить своих коллег из McKinsey & Company, на чьи идеи и методики я опирался при разработке собственного подхода к проблемам построения стратегии. Хотя мысли этих людей оказали на меня большое влияние, коллеги не несут никакой ответственности за то, каким образом я эти мысли использую.

Двое моих коллег внесли особенно важный вклад в подготовку этой книги. Я признателен Максу Гелденсу за его советы и комментарии. Я благодарю Роланда Манна за его бесценную помощь как редактора, критика и руководителя проекта.

Плохо или хорошо, но в целом подход к разработке бизнес-стратегий, представленный в этой книге, очень личный, и ответственность за многие спорные суждения, которые она содержит, всецело несу я.



ЧАСТЬ I

---

# Искусство стратегического мышления



# Анализ: Исходная точка

В почте мне попался буклет японской туристической фирмы, которая приглашала «насладиться занятиями спортом среди сказочно живописных красот природы». Притягивающая взгляд реклама обещала «гольф, теннис, стрельбу из лука, езду на велосипеде, парусный спорт — любой вид спорта по вашему выбору» в «идеальном для отдыха месте» — в центре Национального парка Исе-Сима, знаменитого своим изрезанным скалами побережьем и выращиванием искусственного жемчуга.

Поскольку я когда-то работал гидом, то знал, насколько утомительной может быть поездка из Токио на полуостров Сима, которая занимает целый день; но реклама заинтересовала меня.

График экскурсии был напряженным. Автобус отправлялся из Токио в 9 часов утра в субботу и прибывал в Исе-Сима в 5 часов вечера, проехав больше 200 миль. Следующее утро, как рекламировал буклет, отводилось на занятия спортом. В воскресенье после обеда, в 14:30, автобус отправлялся назад и прибывал в Токио поздно вечером, в 22:30.

Мне показалось, что остается слишком мало времени на то, чтобы наслаждаться разрекламированными в буклете красотами природы — «величественными, покрытыми лесом хребтами, соединяющими вершины гор, высоким голубым небом, лазурным морем и живописными маленькими бухтами, усеянными плотами с гирляндами раковин-жемчужниц». Мой карманный калькулятор подтвердил, что почти 43% всего времени тратится на поездку в автобусе. Сон, еда, душ, смена одежды и т. д. занимают еще 40%. Следовательно, на занятия спортом и прогулки, которые предположительно являются целью поездки, остается всего 6,5 часов, или жалких 17% времени. Стоимость экскурсии составляла 125 долл., что соответствовало примерно 19,25 долл. за час занятий спортом. Если взять, например, теннис, то лучше за полчаса доехать до какого-нибудь теннисного клуба в предместьях Токио, заплатить 12 долл. и наслаждаться игрой целый день.

Разумеется, туристическая фирма продавала не только «занятия спортом», а целый пакет, состоящий из различных элементов, включая «атмосферу». Но большинство людей платит 125 долл. за пакет, не пытаясь определить, сколько они платят за каждый отдельный элемент и действительно ли совокупность всех элементов стоит этих денег. Для ответа на эти вопросы человек должен разобраться, что ему реально предлагают, выделить в пакете части и понять стоимость каждой.

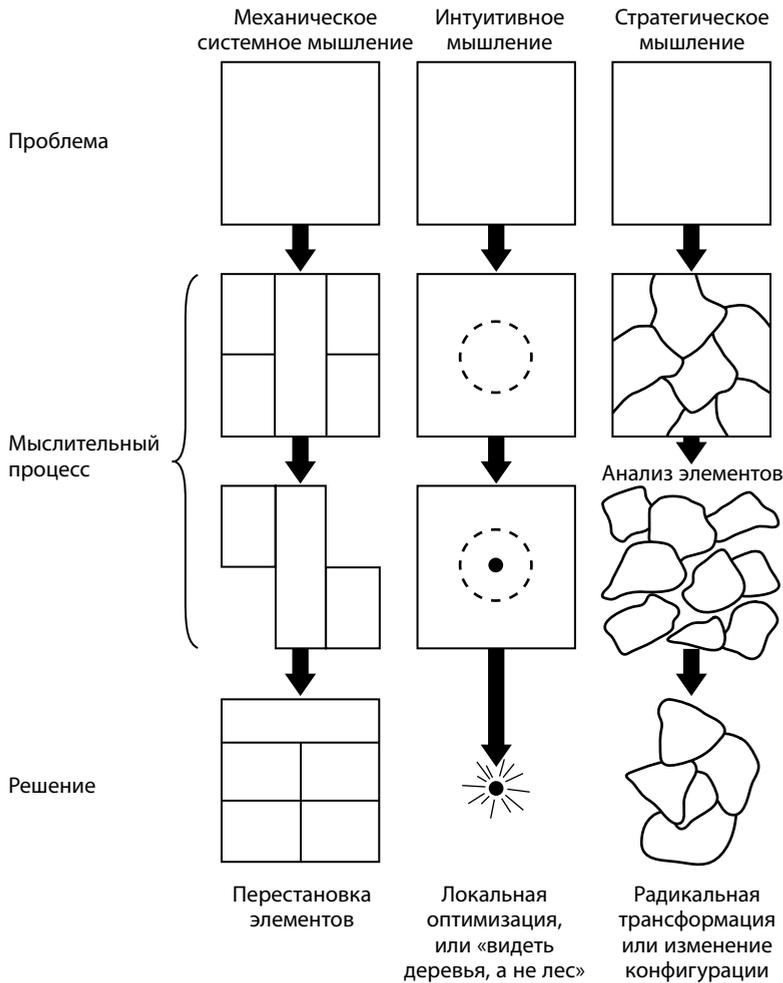
Из моего примера понятно, что если брать чистый спорт, то любитель тенниса получит за свои деньги в десять раз больше, если останется в городе и поиграет на местном корте. Но предположим, вы любите играть в теннис в окружении живописной природы и, кроме того, желаете насладиться широко разрекламированными красотами Национального парка Исэ-Сима. В этом случае будут ли эти дополнительные соображения оправдывать цену? Ответ может быть «да» или «нет». Анализ позволит вам заменить *навязанный другими* способ приобретения пакета — когда вы платите за «атмосферу», даже не подозревая об этом, — *сознательным* суждением и решением.

Анализ лежит в основе стратегического мышления. Сталкиваясь с проблемами, тенденциями, событиями и ситуациями, которые на первый взгляд составляют гармоничное целое или воспринимаются как целое, стратег разделяет их на элементы. Затем, изучив значение каждого элемента, он заново собирает их таким образом, чтобы преимущество было максимальным.

В бизнесе, как на поле боя, цель стратегии — создать наиболее благоприятные для себя условия, правильно выбирая моменты для атаки или отступления и всегда точно оценивая возможности компромисса. Наряду с привычкой к анализу, мышление стратега отличается гибкостью ума, которая позволяет ему правильно реагировать на изменение ситуации, а не просто видеть тонкие различия между разными оттенками серого.

Стратег стремится прежде всего четко понять характер каждого элемента и затем использует весь потенциал человеческого разума, чтобы объединить эти элементы наиболее выгодным образом. Явления и события реального мира редко соответствуют линейной модели. Следовательно, если нужно критически разобрать ситуацию и затем создать нужную структуру, то пошаговая методика, например системный анализ, не работает. Здесь требуется в высшей степени нелинейный инструмент мышления — человеческий разум. Подлинное стратегическое мышление резко отличается от традиционного механического системного подхода, основанного на линейном мышлении. Но оно отличается и от чисто интуитивного подхода, когда выводы делаются без какого бы то ни было рационального анализа (рис. 1.1).

Независимо от сложности проблемы, лучшее возможное решение предполагает сочетание рационального анализа, основанного на реальной природе вещей, и творческого синтеза имеющихся компонентов в новую структуру при помощи нелинейного мышления. Это всегда самый эффективный



**Рис. 1.1.** Три стиля мышления

подход к разработке стратегий, цель которых — преодолеть трудности, использовать благоприятные возможности и обеспечить победу на рыночной арене или на поле боя.

## ПОИСК СУТИ ПРОБЛЕМЫ

На первом этапе стратегического мышления определяется ключевая проблема. Любой человек при столкновении с проблемой пытается найти ее суть. Некоторые думают, что здесь работает любой способ, и найдут ли они эти

причины — по большому счету вопрос удачи. Я считаю, что дело тут не в удаче, а в отношении и методе. В решении проблем важно с самого начала сформулировать вопрос таким образом, чтобы облегчить поиск решения.

Предположим, сверхурочная работа стала хроническим явлением в компании, отрицательно сказываясь на прибыли. Если мы сформулируем вопрос следующим образом: «Что нужно сделать, чтобы сократить сверхурочную работу?», многие ответы напрашиваются сами собой:

- интенсивнее работать в рабочее время;
- сократить перерывы на обед и на кофе;
- запретить длинные личные разговоры по телефону.

Именно так формулируют вопросы компании, которые пытаются снизить издержки и повышать качество своих продуктов при помощи кампаний «нуль дефектов» и кружков контроля качества, привлекая весь персонал. Они собирают идеи, изучают их, отбирают лучшие и затем составляют программы улучшений. Но такой подход имеет ограничения. *Вопросы формулируются не в направлении решения, а скорее в направлении найти средства против симптомов.*

Возвращаясь к проблеме сверхурочной работы, попытаемся сформулировать вопрос иначе, чтобы он был более ориентирован на решение. Он будет звучать так: «Достаточно ли в компании рабочей силы, чтобы выполнять всю необходимую работу?»

На этот вопрос ответ может быть или «да», или «нет». Для ответа «да» потребуются провести серьезный анализ, в том числе сравнение с другими компаниями той же отрасли, анализ изменения рабочей нагрузки на сотрудника за определенный период, анализ уровня автоматизации и компьютеризации и их экономической эффективности.

Если после тщательного изучения статистических данных об объеме продаж, прибыли на сотрудника, соотношения между основной и вспомогательной рабочей силой, сравнения с другими компаниями и т. д., ответ будет «нет» (т. е. в настоящее время компания испытывает нехватку рабочей силы), это будет равносильно решению первоначальной проблемы. Правильность такого решения — увеличить персонал — будет подтверждена всеми стандартными управленческими индикаторами. И если компания внедрит это решение, она с большой вероятностью достигнет желаемого результата. Таким образом объективный анализ поможет избежать эмоциональных дискуссий.

Но это не единственный вариант формулировки этого вопроса. Мы можем спросить и так: «Соответствуют ли способности работников характеру выполняемой ими работы?» Эта формулировка, как и предыдущая, ориентирована на вариант решения. В этом случае отрицательный ответ будет означать нехватку подходящего персонала. Это говорит о том, что решением проблемы может быть либо обучение имеющихся сотрудников, либо наем более квалифицированных.

Ответ «да» укажет на то, что корень проблемы хронической сверхурочной работы не в характере работы, а в объеме рабочей нагрузки. Следовательно, решением проблемы будет не обучение, а наем дополнительного персонала.

Если задаются правильные вопросы в ориентированных на решение формулировках, если проводится надлежащий анализ, конечный ответ, скорее всего, будет одинаковым, даже если его поиск начинается с разных вопросов и к нему приходят разными путями. В обоих случаях вопрос о характере и объеме работы проливает свет на источник проблемы и показывает путь к ее решению.

Очень важно правильно сформулировать вопрос. Люди, которые обучены и мотивированы правильно формулировать вопросы, не выдвигают расплывчатых предложений об «улучшении», которыми зачастую набиты ящики для ращредложений. Они приходят с конкретными практическими идеями.

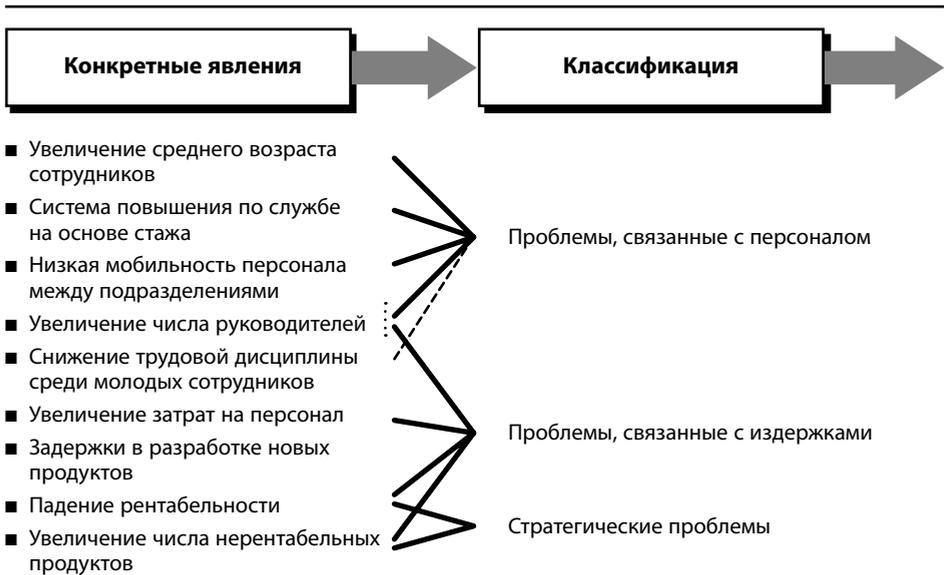
Не умея находить суть проблемы, многие современные топ-менеджеры испытывают неуверенность в своих силах и заставляют испытывать то же самое своих подчиненных, усилия которых заканчиваются неудачей и разочарованием. Вопросы, ориентированные на решение, можно задать только в том случае, если суть проблемы определена и осмыслена. Четкое понимание сути проблемы буквально подталкивает разум к разработке творческих решений. Напротив, нашему творческому мышлению трудно решать задачи, которые неясны или плохо сформулированы. Запомните: чем с большим попустительством человек привык относиться к расплывчатым решениям, полумерам и тому, что британцы называют «сделать кое-как», тем более небрежно и неточно он формулирует вопросы. Вот почему выход на критические компоненты проблемы — другими словами, определение сути проблемы — самый важный этап в поиске решения. Ключ на этой первоначальной стадии — *сузить проблему путем тщательного изучения наблюдаемых явлений*.

На рис. 1.2 показан метод, который часто используют стратеги в процессе *осмысления*. В данном случае этот метод применен в отношении крупной зрелой компании, которая столкнулась с проблемой снижения конкурентоспособности.

Прежде всего с помощью мозгового штурма и опросов определяются области, в которых компания уступает своим конкурентам. Затем эти области объединяются в группы (перечислены на рисунке под заголовком «Конкретные явления») на основе общих для них факторов.

Далее явления, имеющие общие факторы, объединяются в блоки. После этого определяется ключевая проблема для каждого блока. Прежде чем найти решение общей проблемы, необходимо понять ее суть, а процесс осмысления позволяет нам выйти на критические компоненты проблемы без риска упустить что-либо важное.

После завершения осмысления нужно выбрать правильный подход к поиску решения. Когда будет определено окончательное решение, нужно разработать программу его внедрения и составить подробный план действий.



**Рис. 1.2.** Сужение проблемы

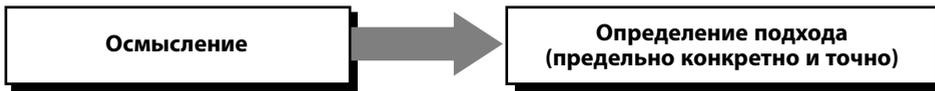
Ни одно решение, каким бы идеальным оно ни было, не принесет пользы, пока не будет реализовано на практике. Многие компании пытаются «срезать углы» между выявлением сути проблем и непосредственным внедрением решений, пропуская промежуточные шаги: подготовку операционных улучшений и разработку плана действий. Но даже самые выдающиеся линейные руководители вряд ли сумеют превратить абстрактный план в конкретные действия одним взмахом руки.

Чуть позже мы остановимся на примерах промежуточных шагов более подробно. Пока достаточно запомнить, что процесс осмысления, представленный на рис. 1.3, за которым следуют шаги в направлении конкретных улучшений, — неотъемлемый элемент поиска сути проблем.

## БЕСПРОИГРЫШНАЯ МЕТОДИКА

Предположим, что мы лишь приблизительно представляем, в чем суть общей проблемы. Как можно определить ее, не тратя много времени? Люди, обладающие талантом интуитивно находить суть проблемы, — большая редкость. К счастью для всех остальных, это можно делать, следуя определенному методу.

Люди, которые имеют опыт программирования или занимались структурированием проблем, хорошо знакомы с таким инструментом, как дерево



Отсутствие гибкости в организации

План реорганизации компании

Высокие издержки по сравнению с конкурентами

План повышения рентабельности

Негибкость корпоративной стратегии

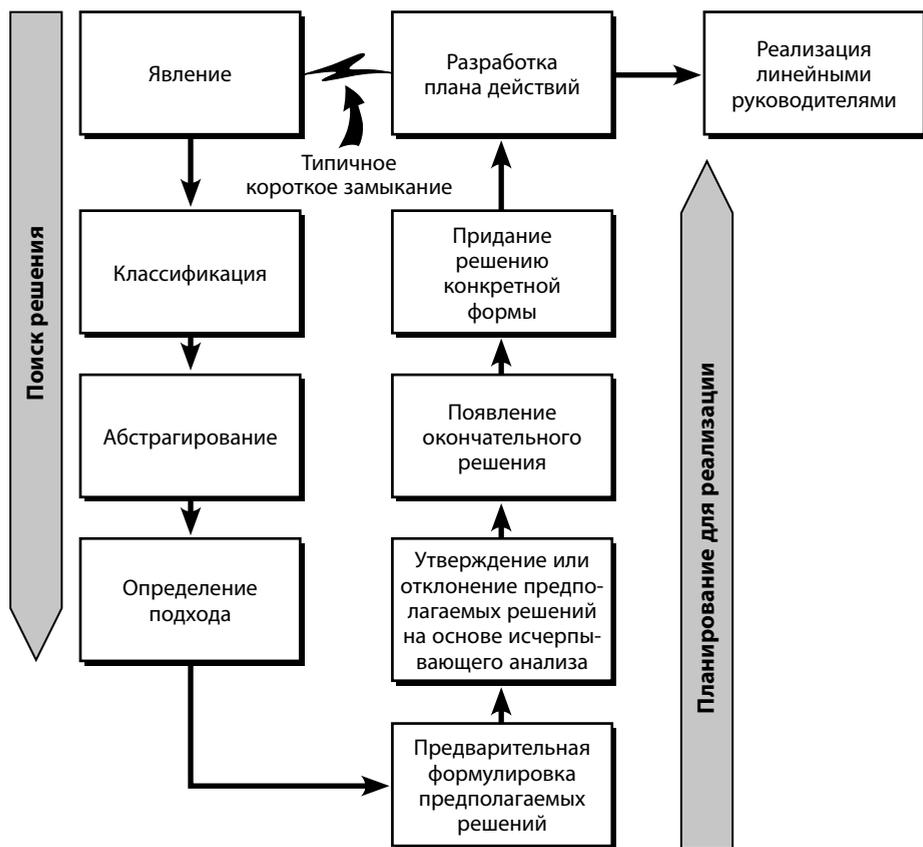
Изменение стратегического подхода

решений. Общая проблема разбивается на два или большее число подвопросов, которые дополняют друг друга и охватывают все поле возможных решений; затем этот процесс повторяется для подвопросов и так далее, пока не достигается уровень, на котором подвопросы поддаются решению без разделения на составляющие. Таким образом даже та проблема, которая изначально казалась слишком сложной и большой, чтобы с ней справиться, постепенно разбивается на серию мелких и конкретных проблем. Секрет здесь в том, что каждый конечный пункт должен содержать задачу, которую можно решить, а полученные результаты будут четкими и поддающимися оценке.

Рассмотрим пример. Резко снижается конкурентоспособность продукта А, который производит компания. Причина — высокие затраты. Необходимо уменьшить затраты, но как? Анализ прошлых тенденций и изменений внешней среды компании и продукта А помогут ответить на этот вопрос.

**Дерево решений.** Чтобы не тыкать пальцем в небо, попытайтесь найти решение на основе своего опыта или интуиции, без анализа объективных факторов, стратег возьмет чистый лист бумаги и нарисует дерево решений (рис. 1.4). Рассуждать он будет следующим образом.

Если стоимость продукта А слишком высокая, сначала нужно обратить внимание на его конструкцию. Если продукт производится в соответствии с существующими техническими условиями и уже слишком дорогой, чтобы быть конкурентоспособным, очевидно, он имеет избыточный запас прочнос-



**Рис. 1.3.** Этапы стратегического мышления

ти. Но это не означает, что нужно прекратить анализ и изменить конструкцию. Прежде чем это делать, нужно изучить основные требования и предпочтения потребителей, а затем оценить, какую долю рынка можно потерять и как это отразится на прибылях, если продавать конструктивно сложный продукт А по более высокой цене, которая отражает реальную стоимость его производства.

Если мы уверены, что продукт А может приносить достаточную прибыль даже в таком узком сегменте рынка, нужно перенести анализ в область маркетинга. Возможно, целесообразно запустить крупную рекламную кампанию, чтобы убедить целевой сегмент потребителей в том, что высокая цена продукта А отражает его высокое качество. (Компании Volvo, Porsche и Mercedes-

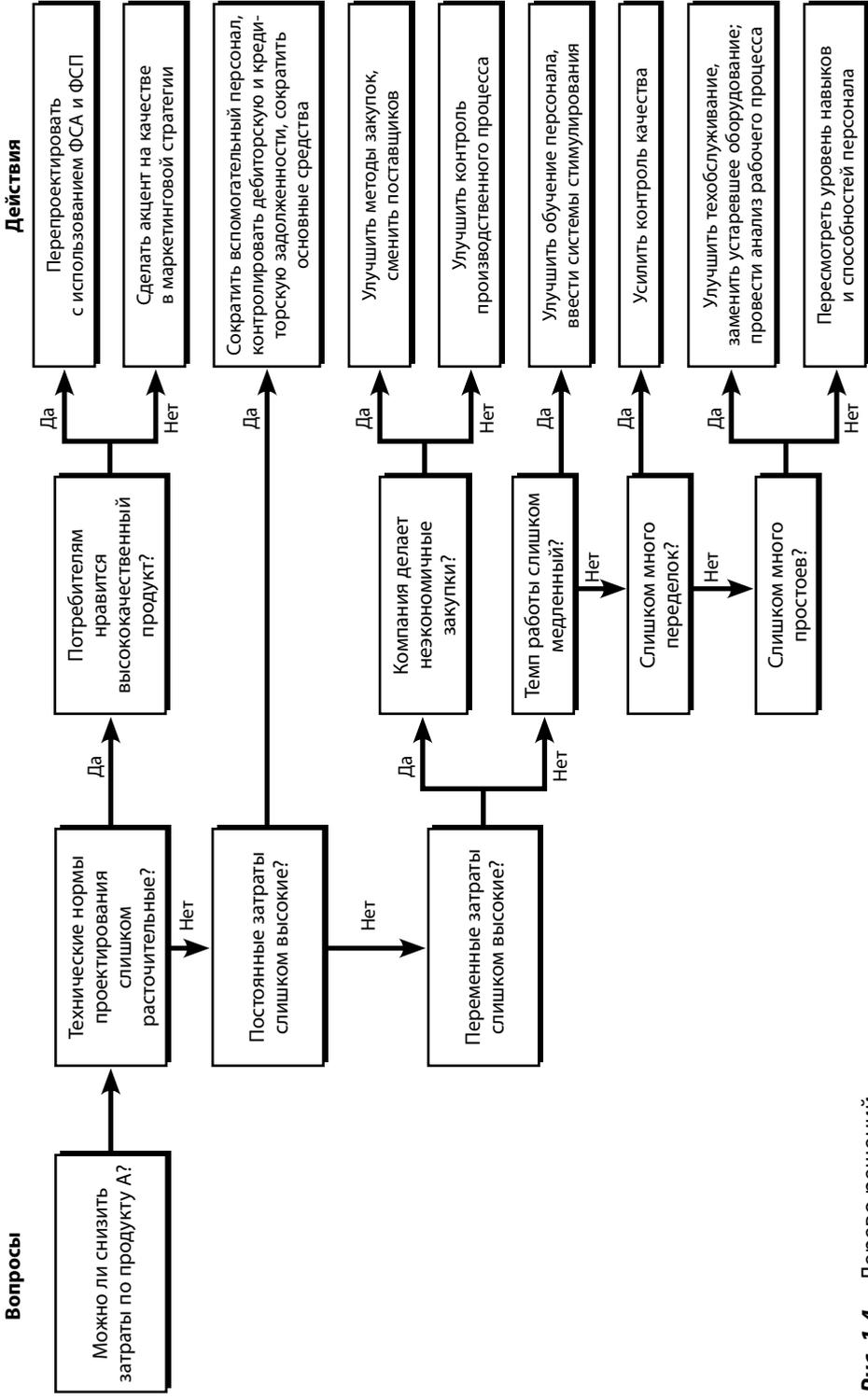


Рис. 1.4. Дерево решений

Benz продают свои машины именно таким образом, успешно перекладывая их высокую себестоимость на покупателей.)

Но предположим, что из-за сложившейся политики ценообразования или небольшого размера рынка нельзя переложить высокую себестоимость продукта А на потребителей. В этом случае будет правильно прибегнуть к функционально-стоимостному анализу (ФСА) и функционально-стоимостному проектированию (ФСП). Цель этих методик, которые применяются практически всеми японскими производителями как часть стандартного контроля деловых операций, — исследовать и анализировать закупаемые материалы и комплектующие с точки зрения цены, чтобы полученные результаты можно было учесть при планировании снижения издержек и разработки новых продуктов. Закупаемые материалы и комплектующие исследуются на предмет соответствия их качества и надежности конструкции назначению конкретного продукта (функционально-стоимостное проектирование) и насколько их стоимость приемлема для цены продукта (функционально-стоимостный анализ). Аналогично анализируются производственные процессы, структура себестоимости и поставщики.

Вернемся к нашему примеру и предположим, что тщательное изучение компромисса между себестоимостью изделия и требованиями рынка приводит нас к выводу, что продукт А не может быть рентабельным в существующем виде. В этом случае ФСА и ФСП помогут создать условия, которые позволят продукту А успешно конкурировать на рынке.

Рынок формируют продукт А и конкурирующие с ним товары. Цены производителей и различные сегменты потребителей, которым они предназначены, обусловлены конкурентной средой. Что если *все* производители на рынке производят похожие высококачественные продукты и предлагают их по относительно низкой цене (т.е. довольствуясь небольшой прибылью)? В этом случае для компании будет катастрофой изменить конструкцию продукта А, чтобы уменьшить его себестоимость, даже если чисто технически допустимо заменить пластиковый корпус на металлический, поскольку получившийся продукт будет восприниматься как менее качественный и его вытеснят с рынка недорогие высококачественные продукты, которые уже соперничают за благосклонность покупателей.

Следовательно, методы ФСА и ФСП нельзя применять без учета реальной ситуации. Разработчики не могут удалиться в башню из слоновой кости и придумывать там экономичные модификации продукта А без учета ситуации на рынке. Лучший способ найти эффективный конкурентный ход — поставить рядом продукт А и самый успешный конкурирующий с ним продукт, полностью разобрать их и скрупулезно сравнить все аспекты этих продуктов — конструкцию, количество деталей, качество материалов, компонентов и т. д. Это позволит узнать, какая именно часть или элемент продукта А определяют его высокую себестоимость. Затем, прибегнув к ФСП, можно снизить стоимость этой части или аспекта до уровня конкурента, не снижая конкурентоспособности продукта А на рынке (рис. 1.5).



**Рис. 1.5.** Варианты изменения продукта после «демонтажа» и анализа

Но исследование может показать, что, несмотря на более высокую себестоимость продукта А, конкурирующий с ним продукт изготовлен из более высококачественных материалов или его конструкция лучше. В этом случае придется либо повысить технические требования к материалам, либо доработать конструкцию продукта А и смириться с более высокими затратами.

Теперь я хочу немного отклониться от темы нашего разговора. Во многих компаниях разные виды деятельности — проектирование, производство и продажа — разделены на организационном уровне, причем эти подразделения больше сил тратят на защиту своих территорий, чем на поиск путей сотрудничества. В результате они не видят всех возможностей серьезного повышения прибыли, которые зачастую лежат в межфункциональных, пограничных зонах. В рассмотренном нами примере ФСА и ФСП используются как инструменты, которые заставляют компанию обратить внимание на эти пограничные зоны. Как правило, группы инженеров используют ФСА и ФСП как внутренние процедуры для упрощения конструкции изделий, но, если их применять в более широком масштабе, как описано выше, они становятся мощными инструментами снижения себестоимости продукции.

Некоторые продвинутые японские компании развили эту идею, бросая вызов устоявшемуся порядку вещей: они разрабатывают продукт и произ-

водственные мощности с нуля на основе заранее заданной концепции продукта для четко определенной целевой группы потребителей. На таком подходе — проектирование и производство с чистого листа (или проектирование с нуля до стандарта, который примет пользователь) — основан успех автомобилей Civic компании Honda и копировальных аппаратов Ricoh, если говорить о наиболее наглядных примерах.

Вернемся к рис. 1.4. Если мы предположим, что переменные затраты слишком высокие, продолжим наш анализ и обратимся к дереву решений, то увидим, что решением проблемы может быть либо обучение персонала, либо улучшение методов закупок. Если же перепрыгнуть от симптома «высокие переменные издержки» к диагнозу «неэкономичные закупки» и затем принять меры на основе этого диагноза, то шансов решить проблему станет меньше.

Как я уже говорил, процесс сужения проблемы при помощи дерева решений похож на методы, которые используются в программировании. Его можно сравнить с тем, как врач диагностирует заболевание, шаг за шагом перебирая различные варианты. Компания — живой организм, и если болезнь затрагивает какую-то ее часть, это обязательно проявляется в снижении прибыли (или потенциала будущей прибыли), которая является источником энергии для роста и развития компании. Если руководство компании осознает серьезность симптомов, оно должно либо своими силами, либо с привлечением внешних консультантов найти корень проблемы, следуя той же процедуре, что и доктор, который обследует пациента.

**Структура прибыли.** Предполагая, что затраты на продукт слишком высокие, дерево решений дает инструмент для анализа возможных причин. Но представим, что пока точно не установлено, что высокая себестоимость продукта действительно является проблемой. Пока наверняка известно, что существующие методы продажи продукта в данном сегменте рынка нерентабельны. Чтобы найти причину этого явления, вернемся немного назад.

На этот раз мы начинаем с вопроса «Насколько можно повысить рентабельность продукта?». Поскольку прибыль определяется продажной ценой, себестоимостью и объемом продаж, все три переменные необходимо считать одинаково приоритетными на первых этапах постановки диагноза, конечная цель которого — повышение рентабельности.

Станкостроительная компания обратилась ко мне с просьбой найти способы повышения рентабельности ее продуктов. Первым делом я составил диаграммы, представленные на рис. 1.6–1.8. Эти диаграммы применимы к большинству категорий продуктов и напрямую связаны с прибылью (основой любого бизнеса). Эти диаграммы можно использовать и в случае продукта А.

Повышение рентабельности продукта А зависит от ответов на два вопроса:

1. Можно ли зарабатывать больше прибыли на рынке?

2. Можно ли повысить рентабельность продукта при существующей продажной цене, повысив *внутреннюю* эффективность (т.е. благодаря снижению себестоимости)?

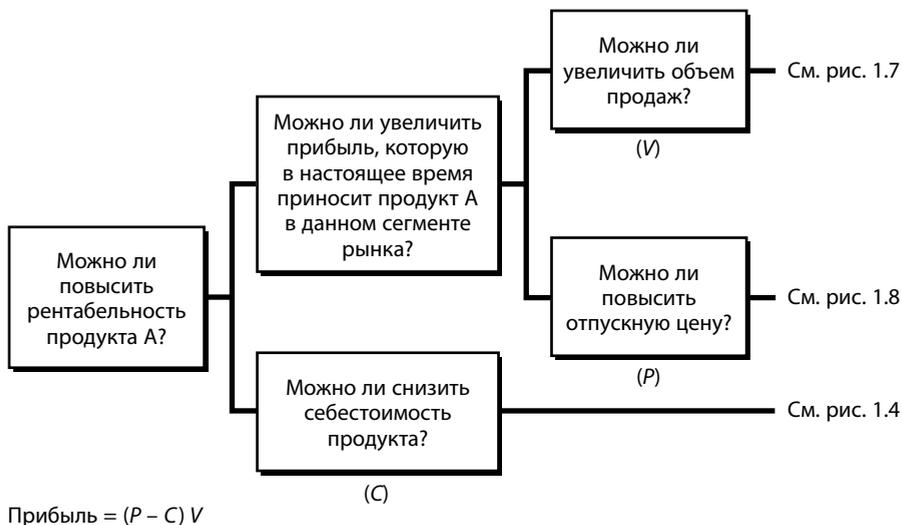
Первый вопрос может быть разбит на два подвопроса (рис. 1.6):

1. Можно ли увеличить объем продаж?
2. Можно ли повысить цены?

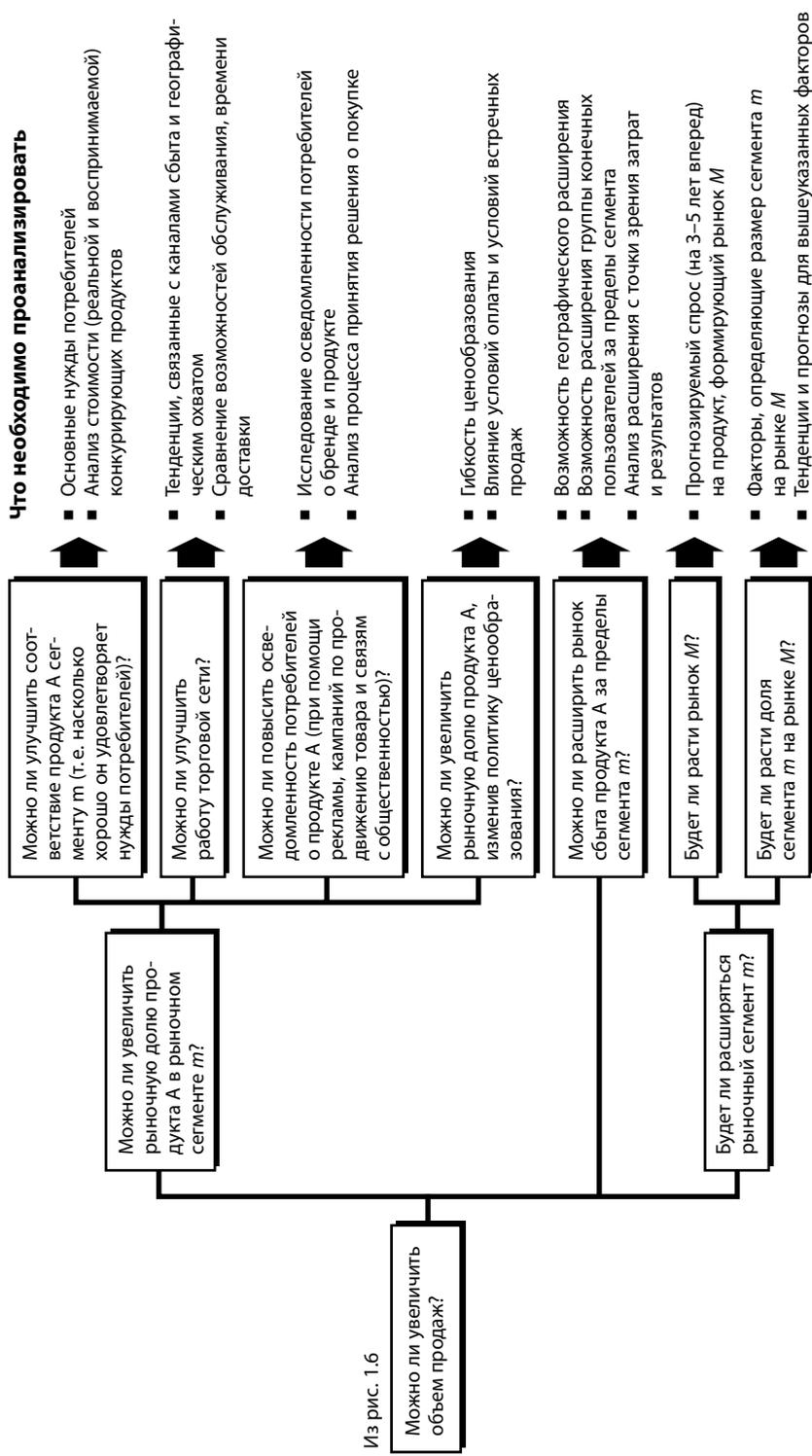
Чтобы ответить на эти вопросы, нужно продолжить диаграмму, как показано на рис. 1.7 и 1.8. Справа от каждой диаграммы приведены примерные перечни пунктов, которые необходимо проанализировать для ответа на каждый подвопрос в приведенной формулировке.

Каждый вид анализа требует серьезных навыков и опыта и может быть проведен только в том случае, если в вашем распоряжении имеется точная и исчерпывающая маркетинговая информация. Компании, которые понимают всю важность маркетинга, регулярно собирают маркетинговые данные и постоянно анализируют их. Компании, менее ориентированные на маркетинг, обычно собирают такую информацию от случая к случаю. Поэтому, чтобы проанализировать любой из указанных мной пунктов с надеждой на достоверные результаты, придется немало потрудиться, чтобы заполнить пробелы в потоке маркетинговых данных.

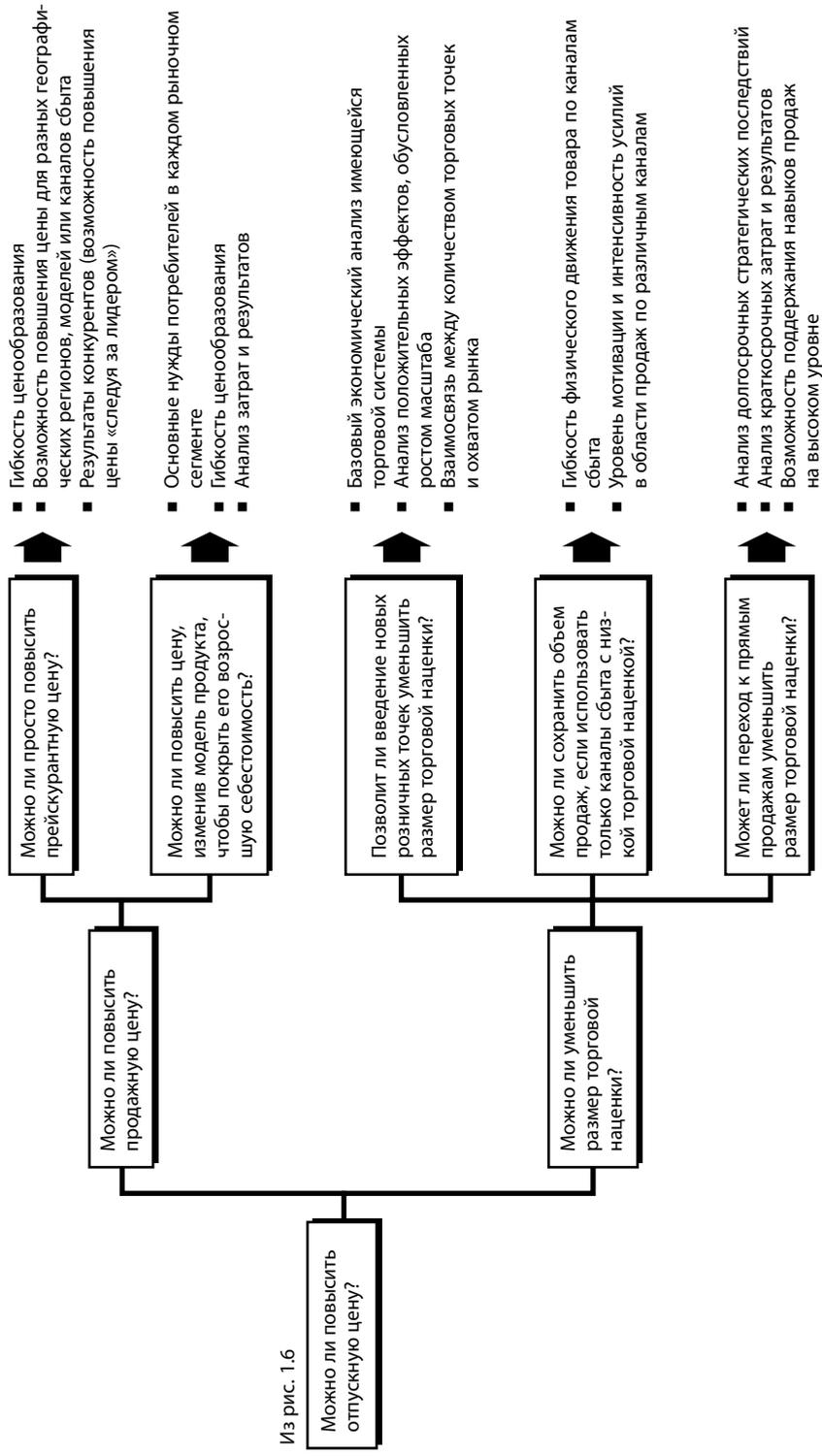
Настоящая деловая стратегия не может быть построена на фрагментарном знании или анализе. Если такая стратегия и приводит к хорошим результатам, то только благодаря удаче или вдохновению. Настоящий стратег не полага-



**Рис. 1.6.** Анализ прибыли



**Рис. 1.7.** Структура прибыли для анализа возможностей увеличения рыночной доли



**Рис. 1.8.** Структура прибыли для анализа гибкости ценообразования

ется ни на то, ни на другое. У него есть более надежный рецепт успеха — сочетание аналитического метода и гибкости ума, которое я называю стратегическим мышлением.

Я считаю, что эти две вещи дополняют друг друга. Чтобы стратегическое мышление работало, творило, ему необходим стимул в виде серьезного, пронизательного анализа. В свою очередь, чтобы провести такой анализ, требуется пытливый ум, который умеет задавать правильные вопросы в ориентированной на решение формулировке. Анализ, который проводится только для подтверждения чьих-то устоявшихся представлений и предубеждений, не ведет к творческим решениям. На одной интуиции или чутье нельзя построить надежные бизнес-планы. Таким образом, успешная деловая стратегия — это всегда результат равновесия между аналитическим творчеством и творческим анализом.

# Четыре пути к стратегическому преимуществу

В этой книге я говорю о стратегическом мышлении не в абстрактном смысле. Моя задача представить его с практической, утилитарной стороны как инструмент для разработки эффективных деловых стратегий. Но прежде чем перейти к конкретике, вспомним, что же такое деловая стратегия. Как ни странно, но об этом часто забывают даже корпоративные специалисты по бизнес-планированию.

Смысл деловой стратегии (ее отличие от других видов бизнес-планирования) — создать реальное конкурентное преимущество. Если нет конкурентов, то нет потребности в стратегии, поскольку единственная цель стратегического планирования — позволить компании добиться наиболее эффективным образом устойчивого превосходства над конкурентами. Корпоративная стратегия, следовательно, подразумевает попытку наиболее эффективным путем усилить позиции компании по сравнению с конкурентами.

Разумеется, положение дел в компании можно улучшить, ориентируясь на абсолютные критерии. Например, компания может снизить себестоимость своей продукции, используя функционально-стоимостное проектирование, или улучшить движение денежных средств, сократив период погашения дебиторской задолженности. В случае успеха такие усилия могут принести дополнительные финансовые ресурсы благодаря повышению рентабельности. Это приведет к расширению спектра возможных стратегий, которые отныне будут доступны компании в борьбе с конкурентами. Такие «операционные» улучшения могут рассматриваться как часть деловой стратегии.

Но я считаю, что термином «стратегия» необходимо обозначать действия, направленные непосредственно на усиление позиций компании. Мы должны различать эти действия и действия, которые нацелены на достижение операционных улучшений (повышение рентабельности, упрощение организационной структуры, внедрение более эффективных методов управления или лучшее обучение персонала).

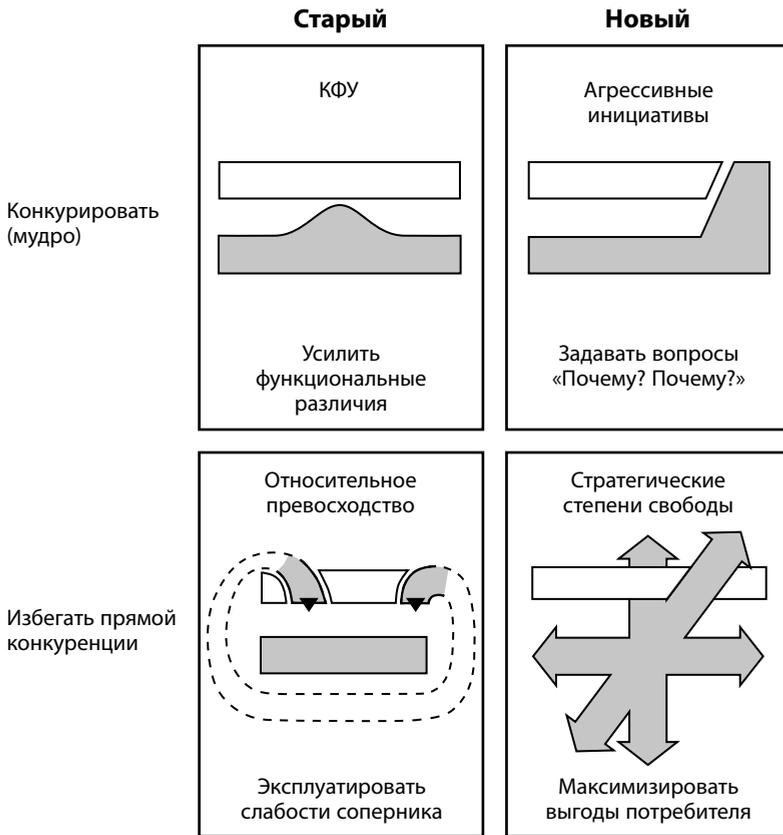
Я делаю акцент на различии между относительной и абсолютной силой компании. С внутренней слабостью, или неэффективностью, обычно готовы мириться, по крайней мере какое-то время. Но ухудшение позиций компании относительно конкурентов может поставить под вопрос само ее существование. По сути, рентабельность компании начинают контролировать ее конкуренты, и в этой ситуации нормальное управление коммерческим предприятием невозможно.

Еще одна причина различия между относительной и абсолютной силой компании заключается в том, что корпоративная стратегия требует особого стиля мышления. Когда человек пытается создать или сохранить относительное превосходство над опасным конкурентом, его ум функционирует иначе, чем в случае, если стоит задача провести внутренние улучшения, ориентируясь на некую абсолютную модель. Это разница между «идти в бой» и «сесть на диету».

В реальном мире бизнеса «совершенные» стратегии не требуются. Значение имеет, как мы увидели, не игра в абсолютном выражении, а игра относительно конкурентов. Хорошая стратегия, следовательно, та, благодаря которой компания может получить значительное преимущество над конкурентами при допустимых для себя издержках. Найти путь к осуществлению этого — настоящая задача стратега.

Как стратег решает эту задачу? По сути существует четыре основных способа усилить позиции компании относительно позиций ее конкурентов (рис. 2.1).

1. Компания может перераспределить имеющиеся ресурсы, чтобы усилить определенные функции или операции и увеличить свою рыночную долю и рентабельность. Если руководство распределяет ресурсы аналогично тому, как это делают конкуренты, относительная позиция компании не меняется. Суть данного метода — определить ключевые факторы успеха (КФУ) в рассматриваемой отрасли или бизнесе и затем сконцентрировать ресурсы в конкретной области, где компания видит возможность добиться наиболее существенного стратегического превосходства над соперниками. Даже если компания располагает такими же ресурсами, как конкуренты, зачастую она может добиться впечатляющего успеха, если сумеет направить эти ресурсы в одну критическую точку. Этот метод я называю «стратегия ключевых факторов успеха».
2. Даже если компания не имеет никаких изначальных преимуществ перед своими конкурентами, а в сражении за КФУ в данной отрасли или бизнесе позиции всех участвующих сторон примерно равны, в некоторых случаях можно добиться относительного превосходства, используя любое различие в конкурентных условиях компании и ее соперников. Стратег должен использовать либо технологию и сеть сбыта продуктов, в которых компания не конкурирует непосредственно со



**Рис. 2.1.** Основные стратегии

своими целевыми конкурентами, либо любое другое различие в структуре активов компании и ее конкурентов. Я называю этот метод «стратегия относительного превосходства».

3. Если главный конкурент компании занимает прочные позиции в зрелой, медленно растущей отрасли, потеснить его бывает довольно трудно. Иногда единственный выход — это нестандартная стратегия, направленная на подрыв ключевых факторов успеха, на которых основано преимущество конкурента. Отправная точка такой стратегии — поставить под сомнение предпосылки, которые приняты при ведении дел в этой отрасли или на рынке, разрушить статус-кво и таким образом создать совершенно новое и мощное конкурентное преимущество. Этот подход получил название «стратегия агрессивных инициатив».

4. Даже в условиях жесточайшей конкуренции внутри отрасли или бизнеса успеха в конкурентной борьбе можно добиться путем инноваций, которые могут означать создание новых рынков или новых продуктов. Оба варианта предполагают активную разработку рынка в конкретных областях, которые не заняты конкурентами. Я называю этот метод «стратегия стратегических степеней свободы».

Главное в каждом методе — не делать на одном поле боя того, что делают конкуренты. Например, развязывание обычной «войны цен», к которой легко могут присоединиться конкуренты, не только отрицательно скажется на рентабельности индустрии в целом, но может задушить компанию стратега. Предельное сокращение производственных издержек, когда используется любая возможность замены материалов и снижаются стандарты качества ради повышения текущей рентабельности — не менее разрушительная тактика, поскольку со временем снизится доверие потребителей к продукту, а следовательно, и конкурентоспособность компании.

Цель этих четырех методов стратегического планирования — создать такую конкурентную ситуацию, в которой ваша компания сможет получить относительное преимущество при помощи действий, которые конкурентам будет сложно повторить или нейтрализовать, и наращивать это преимущество. Своими выдающимися успехами японский бизнес немало обязан указанным методам.

В следующих четырех главах мы остановимся на каждом методе, чтобы посмотреть, как их применяли в конкретных компаниях. Я буду подробно рассматривать концепции, которыми должен оперировать стратег, мыслительные процессы, которые он должен использовать, а также какие решения и программы должны появляться в результате. Сами по себе концепции ключевых факторов успеха, относительного превосходства, агрессивных инициатив и стратегических степеней свободы могут казаться простыми и не требующими подобного внимания. Но когда эти концепции сформулированы и используются как привычные инструменты в повседневном деловом мышлении, многие ситуации, которые могли восприниматься как мучительные дилеммы или непреодолимые трудности, предстают как увлекательные и стимулирующие вызовы.

Итак, перейдем к изучению каждого из четырех вариантов создания превосходных стратегий.

# Фокусирование на ключевых факторах

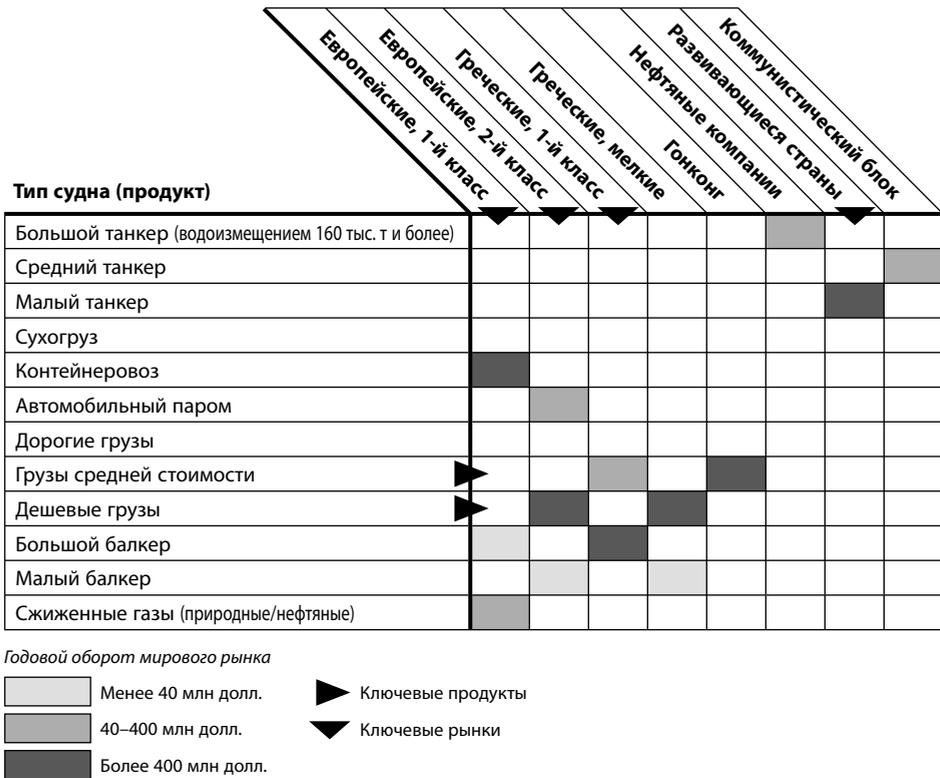
Когда ресурсы — деньги, люди и время — находятся в таком дефиците, как сегодня, нужно сконцентрировать их на ключевых функциях или операциях, определяющих успех в конкретном бизнесе. Распределение ресурсов, аналогичное распределению у конкурентов, не даст вам никаких конкурентных преимуществ. Но если вы определите области, которые содержат ключ к успеху в вашей отрасли, и примените к ним правильное сочетание ресурсов, вы обеспечите себе реальное конкурентное превосходство.

Выделить эти ключевые факторы успеха не всегда просто. В сущности в распоряжении стратега два метода. Первый — проанализировать рынок как можно более творчески, чтобы выявить его ключевые сегменты; второй — определить, что отличает компании-победители от компаний-аутсайдеров, и затем проанализировать эти различия.

## СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

На рис. 3.1 показано, как японская судостроительная компания сегментировала свой рынок, прежде чем решить, где сосредоточить главные ресурсы. В левой колонке перечислены ее продукты — танкеры и грузовые суда. Обратите внимание, что компания не рассматривает танкеры как однородную группу, а выделяет несколько категорий согласно размерам. Точно так же ее грузовые суда классифицируются по уровню добавленной стоимости, а именно по тому, для перевозки каких грузов они предназначены (дорогие, средней стоимости или дешевые), поскольку суда для перевозки дорогих грузов можно продать в два раза дороже за тонну водоизмещения, чем суда для перевозки дешевых грузов.

Группы потребителей для каждой категории товаров различаются по своим характеристикам. Например, европейские клиенты первого класса отличаются от европейских клиентов второго класса по важности и харак-



**Рис. 3.1.** Продуктово-рыночная матрица японской судостроительной компании

теру заказов, а греческие судовладельцы первого класса ведут себя совершенно иначе, чем мелкие греческие владельцы судов.

Сегментировав общий рынок судостроения подобным образом, компания смогла выделить широкий спектр продуктово-рыночных сегментов и определить стратегически важные для себя. На следующем этапе она разработала продуктово-рыночные стратегии для ключевых рыночных сегментов и назначила ответственных за их реализацию в каждом сегменте. (Например, для работы с греческими судовладельцами 1-го класса компания назначила регионального менеджера, эксперта по большим балкерам.) Сформулировав стратегии и распределив ответственность за их реализацию, компания разработала экономическое обоснование — рассчитала вероятную отдачу от предлагаемых стратегий — для каждого сегмента, затем суммировала все требования по ресурсам. На последнем этапе были определены приоритеты в соответствии с доступными корпоративными ресурсами.

Другая японская компания — производитель вилочных автопогрузчиков — сегментировала рынок к немалой для себя выгоде. Эта компания сначала поняла, что в разных сегментах рынка автопогрузчиков предъявляются разные требования к продукту и его характеристикам и что нужды четырех из пяти ее клиентов может удовлетворить машина, стоимость производства которой на 20% меньше стоимости производства машины, предназначенной удовлетворить требования всего рынка.

После того как компания сегментировала свой рынок и определила требования каждого сегмента, она решила сосредоточиться на клиентах, которые работают в розничной торговле и строительстве. Более требовательные сегменты (клиенты, занимающиеся погрузо-разгрузочными работами в портах и транспортировкой леса) компания оставила конкурентам. Это позволило ей запустить недорогую, разработанную на основе ФСП линию продуктов для четко определенного целевого сегмента, где она в скором времени заняла лидирующие позиции.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ ПОБЕДИТЕЛЯМИ И ПРОИГРАВШИМИ

Второй, возможно, более нестандартный подход к определению ключевых факторов успеха — узнать, чем отличаются победители от проигравших и почему. Обратимся снова к японским производителям автопогрузчиков. С точки зрения сегментации потребителей эта отрасль резко отличается от отрасли грузовых автомобилей: 70% всех продаж грузовых автомобилей приходится на три отрасли-потребителя, а покупатели вилочных автопогрузчиков распределены по широкому спектру отраслей. На трех главных покупателях грузовых автомобилей приходится не более 30% всех продаж автопогрузчиков.

Представим, что компания, которая производит и успешно продает грузовые автомобили, решает заняться продажей автопогрузчиков. Что произойдет? Продавцы, которые привыкли работать только с тремя главными отраслями — покупателями грузовых автомобилей, найдут среди них относительно немного желающих купить автопогрузчики. Они упустят остальные 70% рынка, и их продажи автопогрузчиков будут весьма скромными. Но и компания с хорошей сетью сбыта для автопогрузчиков тоже вряд ли преуспеет, если попытается продавать грузовые автомобили по привычной схеме. Хотя охватывается весь рынок грузовых автомобилей, компания не будет фокусироваться на трех ведущих отраслях-покупателях, за счет которых можно захватить значительную долю рынка.

Надо ли удивляться, что компании, имеющие большие доли на рынке автопогрузчиков, используют сети сбыта, предназначенные исключительно для продажи автопогрузчиков, а их коллеги, использующие общую сеть сбыта и для грузовых автомобилей, и для автопогрузчиков, добились гораз-

до меньших успехов. Компании, которые не поймут этого важного факта, рискуют быть полностью вытеснены с рынка конкурентами, которым хорошо известен этот ключевой фактор успеха. Я знаю компанию, которая избежала подобной участи, вовремя осознав этот факт и переключившись на сеть сбыта, предназначенную исключительно для продажи автопогрузчиков.

Разумеется, в разных отраслях ключевые факторы успеха находятся в разных функциях, областях, каналах сбыта и т. д. Как видно из рис. 3.2, ключевые факторы, обеспечивающие высокую прибыль и хорошую рыночную долю в указанных отраслях, приходятся на разные этапы потока функциональных видов деятельности, который начинается с добычи сырья и заканчивается предоставлением услуг потребителям. Например, в урановой отрасли важный этап — добыча сырья, потому что низкокачественная руда требует более сложной и дорогостоящей обработки. А поскольку цена на уран одинакова и не зависит от производителя, выбор источника урана, по сути, определяет прибыль каждого производителя.

В производстве каустической соды, наоборот, решающим фактором является производственная технология. Так как ртутный метод более чем в два раза эффективнее метода полупроницаемых мембран для получения соды того же качества, прибыль компании, которая использует последний метод,

	Ключевой фактор или функция	Пример отраслей	
		чтобы увеличить прибыль	чтобы увеличить рыночную долю
Вверх по потоку	Добыча сырья	Урановая	Нефтяная
	Производственные мощности (эффект масштаба)	Судостроение, производство стали	Судостроение, производство стали
	Проектирование	Самолетостроение	Самолетостроение, аппаратура Hi-Fi
	Технология производства	Каустическая сода, полупроводники	Полупроводники
Вниз по потоку	Номенклатура/разнообразие продукции	Универмаги	Комплектующие изделия
	Разработка/разработчики	Миникомпьютеры	Производство микросхем, микропроцессоры
	Торговые агенты (качество × количество)	Электронные кассовые аппараты	Автомобили
	Система сбыта	Пиво	Фотопленка, бытовая техника
	Обслуживание	Лифты	Коммерческий транспорт, например, такси

**Рис. 3.2.** Факторы успеха в отраслях

будет меньше прибыли конкурентов, как бы она ни старалась снизить дополнительные издержки. Следовательно, выбирая технологию полупроницаемых мембран, производитель соды изначально соглашается занять менее выгодное положение относительно конкурентов.

Разумеется, в приведенной выше модели, как и в любой другой, существуют исключения. Иногда в эти базовые принципы может вмешиваться государственное регулирование, например, создается режим наибольшего благоприятствования для менее экономически привлекательной, но более экологически чистой технологии, которая позволяет уменьшить загрязнение ртутью.

Еще один интересный пример ключевого фактора успеха мы видим у производителей лифтов. В Японии ни у кого не хватает терпения ждать по несколько часов, пока его спасут из застрявшего лифта. Поэтому, когда компания решает войти в этот бизнес, она автоматически обрекает себя на внедрение и поддержание дорогостоящей сервисной сети. Это, так сказать, обязательный вступительный взнос. А затраты на обслуживание — решающий фактор, который определяет рентабельность любой компании, производящей лифты.

## КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА: ЗНАНИЕ ПЛЮС ДЕЙСТВИЕ

Пытаясь определить ключевые факторы успеха (КФУ) для конкретной отрасли или бизнеса, стратег должен скрупулезно исследовать всю вертикальную цепочку рассматриваемой системы — от закупки сырья до послепродажного обслуживания потребителей.

В умах людей, которые непосредственно участвуют в какой-либо операции, все факторы обычно переплетаются между собой, складываются в сложную мозаику, скрывая отдельные этапы, из которых в действительности состоит эта операция. Выделить общую схему — первая задача стратега.

Это не значит, что корпоративный стратег должен одинаково подробно проанализировать каждый этап деятельности компании — от закупки сырья до обслуживания потребителей. Попытка добиться решительного преимущества по всем фронтам приведет к перенапряжению корпоративных ресурсов, какими бы большими они ни были. К счастью, контроля над одним или двумя ключевыми этапами обычно достаточно, чтобы создать конкурентное преимущество.

Интересно, что самый короткий путь к серьезному успеху — быстро перепрыгнуть в ряды лидеров, как можно раньше сконцентрировав главные ресурсы на единственной, стратегически значимой функции, стать в этой функции по-настоящему профессиональным и конкурентоспособным, после чего переместить консолидированные ресурсы на другую функцию, используя структуру прибыли, которую обеспечил достигнутый высокий статус. Все

сегодняшние отраслевые лидеры начинали со смелого развертывания стратегий на основе КФУ.

И наоборот, большинство проигравших компаний, хотя их деятельность может иметь поверхностное сходство с деятельностью более успешных соперников, потерпели неудачу либо потому, что не сумели довести до совершенства функцию, в которой находятся самые важные КФУ, либо потому, что им не хватило педантичности и упорства использовать КФУ в полной мере.

Успех не приходит автоматически только потому, что компания знает, где находятся ее ключевые факторы успеха. Стратег должен обладать смелостью, чтобы играть и идти на обдуманные риски. Это испытание — стратегическое решение — своего рода узкие ворота, через которые должна пройти компания, если она хочет завоевать превосходство в жесткой конкурентной борьбе, особенно при прямой конкуренции.

Если вы сражаетесь с абсолютно равным соперником, эффективная и упорная работа в наиболее важных функциональных областях может быть единственным дифференцирующим фактором. Настойчивость компании Toyota в искоренении издержек и корпоративная программа улучшения управления компании Hitachi — хорошие примеры превосходного исполнения в областях, с которыми имеют дело все компании.

# Использование относительного превосходства

Хотя линии продуктов редко бывают абсолютно идентичными, практически любая компания может сравнить свой продукт с продуктами конкурентов, чтобы выявить уникальные достоинства собственного продукта, которые можно использовать как основу для увеличения рыночной доли. Один из способов сравнить продукты — разобрать их на части (если изделия сборные) и проанализировать различия между ними, чтобы определить, где можно достичь относительного преимущества — в цене или себестоимости.

Предположим, один из компонентов вашего продукта оказался более дорогим, но одновременно и более качественным, чем используемый конкурентами аналогичный компонент. Можно ли повысить розничную цену продукта, чтобы покрыть дополнительную стоимость этого дорогостоящего компонента? Нужно обсудить это с отделом маркетинга. Если они посоветуют не увеличивать цену, то ваши продавцы должны использовать это преимущество продукта как аргумент в пользу его покупки (см. рис. 1.5).

Интересный пример относительного превосходства можно увидеть в отрасли, связанной с производством и продажей цветных фотоплёнок. На японском рынке любительских фотоплёнок доминируют три компании, две из них японские: Fuji, которая лидирует на рынке, и Sakura. В течение долгого времени рыночная доля Fuji стабильно увеличивалась, а доля Sakura неуклонно снижалась. «Слепое» тестирование показало, что проблема не в качестве продукта. Все беды компании Sakura были связаны с неудачной словесной ассоциацией: на японском *sakura* означает «цветок вишни», что вызывает в сознании нежный, расплывчатый образ с розоватым оттенком. Напротив, название Fuji естественно ассоциируется со сверкающим голубым небом и белоснежной шапкой священной японской горы. Столь несчастливая ассоциация серьезно мешала компании Sakura, но все ее попытки преодолеть этот стереотип при помощи рекламы были напрасными.

Через какое-то время Sakura поняла, что ей надо проанализировать рынок со структурной и экономической точки зрения, а также с точки зрения потребителей, чтобы посмотреть, существует ли возможность создать конкурентное преимущество. Тут-то она и нашла ключ.

Sakura обнаружила, что ключом было растущее осознание покупателями значения стоимости пленки. Сотрудники, занимавшиеся проявкой отснятых пленок, сообщали, что фотографы-любители обычно оставляли один-два неотснятых кадра на пленке с 36 кадрами, но почти обязательно пытались втиснуть несколько дополнительных снимков на пленку с 20 кадрами. Для Sakura это был шанс. Она решила вывести на рынок пленку на 24 кадра по той же цене, что и пленка на 20 кадров, которую предлагали конкуренты. Дополнительные издержки вырастут незначительно, но главным конкурентам будет непросто придумать красивый ответный ход. Если они решат снизить цену на свои пленки на 20 кадров, Sakura была готова принять вызов. Ее цель была двоякой: воспользоваться растущим осознанием значения стоимости и, что гораздо важнее, привлечь внимание к экономическому аспекту, где она имеет относительное преимущество, и отвлечь внимание от имиджа, где она не могла победить.

## МЕХАНИЗМ ОТНОСИТЕЛЬНОГО ПРЕВОСХОДСТВА

Одно из главных препятствий, с которым сталкивается компания при попытке конкурировать с известными гигантами, помимо чудовищной силы в сфере продаж, которую эти гиганты могут применить, — их финансовая мощь. Если противостояние перейдет в открытую войну цен, немногим компаниям хватит ресурсов для долгого противостояния такому титану. Но еще труднее конкурировать с ним не в его основном бизнесе, а в бизнесе, который он считает побочным или которым занялся ради диверсификации. Гиганту ничего не стоит сконцентрировать все свои ресурсы на одном направлении и раздавить потенциального конкурента.

Чтобы глубже понять рассматриваемый механизм, представим двух производителей — компании А и Б. Предположим, они конкурируют друг с другом на рынке копировальных аппаратов (хотя такое соперничество могло бы развернуться на рынке факсимильных аппаратов или миникомпьютеров).

Доля компании А на рынке столь велика, что компания может устанавливать почти монополистические цены. Хотя структура затрат показывает, что в расчете на клиента они увеличиваются примерно пропорционально общему количеству выписок, которые клиент делает в месяц, ценообразование компании асимметрично — для мелких пользователей аппараты продаются по цене чуть ниже себестоимости. «Вступительный взнос» для новых, неопытных пользователей снижается преднамеренно, чтобы облегчить им покупку необходимого аппарата.

Что происходит после того, как мелкий пользователь приобретет продукт компании А по цене ниже себестоимости? Компания А не испытывает особой любви к мелкому пользователю, убыточному для нее. Но, как правило, таким он остается недолго. Постепенно мелкий пользователь начинает привыкать к копированию, стопки скопированных документов растут с каждым месяцем. Таковы уж люди — им свойственно стремиться к обладанию и безопасности, поэтому начальники в офисе, где есть копировальный аппарат, почти неизменно приобретают привычку приказывать своим подчиненным скопировать документ и подшить его «на всякий случай», даже если вероятность того, что в будущем этот документ может понадобиться, крайне мала. Точно так же происходит и с компьютерами. Когда компьютерное время было дорогим, операторы тщательно проверяли вводимые данные, вплоть до того, что сначала все делали на бумаге. Теперь, когда стоимость времени снизилась, оно часто тратится впустую. Операторы больше не заботятся о проверке правильности введенных данных — компьютер сам указывает на ошибку или проводит расчеты на основе ошибочных данных, и операторы даже не предполагают наличие ошибки, пока не получают на выходе полный абсурд.

Следовательно, копировальные аппараты — это такой бизнес, где политика низких вступительных взносов приносит хорошие дивиденды. Но одновременно такая политика означает, что для крупных пользователей плата должна быть завышенной, потому что как может получить прибыль компания, которая не зарабатывает денег в сегменте мелких пользователей? В результате благодаря хорошим доходам от средних и крупных пользователей компания А после вычета первоначальных убыточных инвестиций в мелких пользователей получает вполне приличную прибыль.

Но политика ценообразования компании А может потерпеть полный крах, если на арену выйдет ее многопрофильный соперник, компания Б. Представим, что компания Б назначает цены в строгом соответствии с затратами. Ей вряд ли удастся перетянуть к себе мелких пользователей из-за традиционно низких цен компании А в этом сегменте. Но в сегменте крупных пользователей компания Б имеет неоспоримое преимущество и может завоевать долю на рынке. Вскоре компания А обнаружит, что доля убыточных мелких пользователей у нее постепенно растет, а доля прибыльных крупных пользователей соответственно уменьшается.

Как следствие, рентабельность компании А начинает снижаться, и скоро компания обнаружит, что находится в очень трудном положении. Поскольку копировальные аппараты — основной бизнес компании А, единственный способ отвоевать потерянную рыночную долю в сегменте крупных пользователей — фактически скопировать у компании Б политику ценообразования. Однако такое изменение курса может серьезно навредить компании А, потому что она подорвет фундамент своей структуры прибыли.

Чем ожесточеннее будет сражение в каждом раунде, тем глубже будет компания А увязать в трудностях. Если она будет экономить на мелких поль-

зователях, то лишит себя плацдарма для восстановления в будущем; когда ее мелкие пользователи превратятся в крупных, они перейдут к компании Б. Если компания А бросится сокращать издержки и проведет отчаянное снижение цен, ее соперник, разумеется, примет вызов и ввяжется в войну цен. Помимо бизнеса в сфере копируемых аппаратов у него имеются другие крупные источники доходов, и он может позволить себе некоторые убытки при завоевании нового рынка.

Таким образом, поле боя превратится для компании А в вязкую трясиину, вырваться из которой очень непросто, а компания Б со своей стратегией относительного преимущества будет медленно, но верно приобретать контроль над всем рынком. При столкновении с подобной нечестной конкуренцией возможная стратегия для компании А — сразаться с компанией Б в ее главном бизнесе, пытаясь подорвать основные источники прибыли соперника или, по крайней мере, продемонстрировать ему, что она готова ответить на агрессию.

До принятия международных технических условий, которые обеспечивают совместимость разных моделей факсимильных аппаратов, одним из ключевых факторов успеха в этом бизнесе был формат аппаратов, которые уже использовались. Клиенты, желавшие приобрести факсимильные аппараты, обычно выбирали систему, которая позволяла им передавать информацию как можно большему числу потенциальных получателей. Таким образом, компания В, которая могла (в том числе в финансовом отношении) рассматривать инвестиционную гонку как первоначальное капиталовложение с целью обеспечить себе более крупную долю рынка в будущем, имела преимущество перед компанией Г, которая должна была ежегодно окупать свой бизнес.

Машиностроительная компания построила успешную стратегию ценообразования, взяв за основу фундаментальное различие в экономике обслуживания потребителей между ней и главным конкурентом. Эта компания научилась зарабатывать так много денег на послепродажном обслуживании, что смогла снизить цену на свои станки и, таким образом, увеличить свою долю на рынке. Ее главный конкурент долгое время концентрировал все усилия на продаже новых станков, пренебрегая долгосрочными инвестициями в систему обслуживания. И совершенно неожиданно он обнаружил, что теперь ему приходится сражаться на двух фронтах: низкие цены на новые станки и неприбыльные сервисные операции. Как правило, очень непросто победить в таком состязании постоянных затрат, основанном на разнице в структуре прибыли между двумя компаниями, к тому же выиграть у соперника, который сознательно эксплуатирует свое относительное превосходство.

Позицию относительного превосходства можно создать в любом количестве областей. Детальный анализ продукта и его рынка обычно могут выявить две или три такие возможности. Как правило, чтобы выйти на рынок с корпоративной стратегией, которую трудно скопировать конку-

рентам, или в случае таких попыток стоимость имитации была бы очень высокой, компания либо разрабатывает совершенно новый продукт, либо использует позицию относительного превосходства. Разработка оригинальных новых продуктов не всегда входит в компетенцию корпоративного стратега, но рациональный, исчерпывающий анализ может подсказать путь к нестандартной стратегии, основанной на позиции относительного превосходства и эффективно использующей комбинацию имеющихся видов бизнеса и услуг.

# Применение агрессивных инициатив

Оружие стратега — стратегическое мышление, последовательность и упорство. Вооруженный этими качествами и опираясь на помощников, которые снабжают его необходимыми знаниями и информацией, стратег имеет все необходимое для создания четкой, красивой стратегии, которая устранил путаницу и ликвидирует узкие места, приведшие компанию к трудностям. Тут не нужны гениальные «прыжки и удары». Задача стратега — найти идеи и решения, которые изменят рыночную ситуацию для компании, ее систему распределения ресурсов или любую другую область (где существующие практики стали закостенелыми и неэффективными) и таким образом дадут компании толчок к движению в нужном направлении.

Метод, который использует стратег, очень простой — ставить под сомнение общепринятые предположения при помощи одного вопроса «почему?». Задавать этот вопрос надо тем, кто отвечает за существующий способ ведения дел, и задавать так долго, пока им не станет от него плохо. Только так можно добраться до узких мест, преграждающих путь к фундаментальным улучшениям, и, устранив их, сделать возможными серьезные прорывы в достижении целей бизнеса.

В ситуации застоя очень трудно радикально изменить положение дел при помощи мелких операционных улучшений или методом «делать лучше». Как правило, застой наступает тогда, когда издержки и эффективность борьбы за ключевые факторы успеха достигают своего предела; все попытки компании улучшить свои КФУ больше не приводят к заметному увеличению рыночной доли или рентабельности, и компания медленно дрейфует в одном направлении в течение многих лет, обычно деградируя. Когда компания достигает такой стадии, поиск стратегических мер становится императивом. Если требуется операционное улучшение, то, как мы видели в главе 3, последовательный подход к КФУ — верное средство. Но, чтобы вырваться из застоя, стратегу необходимы более радикальные меры.

Для начала нужно предположить, что причиной застоя могло быть то, что компания слишком жестко придерживалась ранее выделенных ключевых факторов успеха в отношении данного продукта или рынка. Например, одним из КФУ компаний Toyota и Kirin Beer является эффект масштаба в производстве и распространении соответственно. Но если более слабый соперник захочет изменить равновесие сил на рынке автомобилей или пива, сделав ставку на КФУ, который принес успех известным гигантам, его грубо выбросят с рынка. Поэтому первый вопрос, который должен задать себе стратег: «Действительно ли КФУ не изменились?»

Нужно без колебаний поставить под сомнение общепринятые предположения, которыми руководствуются при ведении дел в отрасли. Эти предположения могут касаться производства (метода или процесса), распространения (сбыта и обслуживания) или планирования номенклатуры продукции. Чем глубже человек вовлечен в каждую такую операцию, тем больше вероятность, что он не задаст себе вопросы типа:

1. Почему люминесцентные лампы должны быть длинными и тонкими?
2. Почему мы смотрим кино в темноте?
3. Почему фотографии должны проходить через стадию негатива, прежде чем будут напечатаны?

На первый взгляд, такие вопросы могут казаться слишком нереалистичными, чем-то вроде интеллектуальных игр, которыми развлекали себя философы Древней Греции. Но именно благодаря таким вопросам, которые бросают вызов общепринятому здравому смыслу в какой-либо сфере деятельности, многие по-настоящему успешные компании смогли вырваться из, казалось бы, безнадежных конкурентных тупиков. Вот несколько примеров.

- На подогреваемых одеялах, которые изготавливал производитель бытовых электроприборов, имелось предостережение: «Не сворачивать и не ложиться поверх одеяла». Один из инженеров компании заинтересовался, почему никто до сих пор не придумал одеяла, на котором можно безопасно спать, когда оно работает. Вопрос инженера вылился в производство электрической простыни, на которой не только можно было безопасно спать, но и которая была гораздо эффективнее. Поскольку она была изолирована другим постельным бельем, то расходовала меньше электроэнергии, чем обычные электрические одеяла, которые рассеивали половину вырабатываемого тепла в воздух.
- Производитель фотоаппаратов заинтересовался, почему нельзя встроить вспышку непосредственно в фотоаппарат, чтобы избавить пользователей от необходимости всякий раз искать и устанавливать это устройство. Задать этот вопрос означало ответить на него. Компания разработала 35-миллиметровый фотоаппарат со встроенной вспышкой. Успех был ошеломляющий: новая модель буквально уничтожила японский рынок фотоаппаратов средней ценовой группы.

- Другой производитель фотоаппаратов задался вопросом, почему в проявку часто сдаются пленки, на которых нет ни одного отснятого кадра. Обнаружилось, что почти 50% японских женщин либо не умеют правильно вставлять пленку в фотоаппарат, либо боятся это делать. В результате компания разработала специальный механизм для зарядки пленки, который устранил необходимость вручную вставлять конец перфорированной пленки в барабан.
- Господин Тайити Оно из компании Toyota Motor засомневался, действительно ли необходимо накапливать большие количества комплектующих для производства. В результате компания внедрила компьютеризованную систему канбан, которая рассылает заказы поставщикам комплектующих, перечисляет их в порядке производства, а за две-три недели отправляет им производственный план, в котором указан тип, количество и время доставки комплектующих, и производственный заказ на поставку. Чуть позже поставщикам рассылается напоминание — канбан, чтобы они могли доставить детали вовремя, в соответствии с графиком сборки. Весь резерв комплектующих находится на конвейере, а основные запасы деталей хранятся на складах поставщиков вплоть до того момента, когда они потребуются на главной сборочной линии.

Система производства «точно вовремя» хороша тем, что поставщики тоже используют ее, чтобы синхронизировать свое производство с графиком сборки. И если возникают какие-то неувязки, из-за которых останавливается работа на главном сборочном конвейере, генеральный директор вправе применить к виновному поставщику меры, чтобы как можно быстрее решить эту проблему.

- Дистрибьютор грузовых автомобилей обратил внимание, что его торговые агенты, как и большинство других торговых агентов в этой отрасли, делают основную массу звонков между 3 и 6 часами дня. Он заинтересовался, действительно ли в эти часы количество заказов резко увеличивается, и попросил провести быстрый анализ. Анализ показал, что время с 3 до 6 часов дня как раз самое неблагоприятное для звонков, поскольку именно в эти часы самая низкая доля успешных попыток (отношение числа продаж к числу звонков). Установив этот факт, руководство отказалось от жесткого контроля за рабочим временем торговых агентов; отныне сотрудникам разрешалось не заходить утром в офис, а сразу отправляться на свои территории, а вечером раньше уходить с работы. В результате компания значительно увеличила свою долю на рынке.

Как видно из этих примеров, лучший способ вырваться из ситуации, которая стала неподвижной и закорстелой, — основательно встряхнуть ее. Для этого нужно пересмотреть одно за другим основные предположения,

принятые в данной отрасли или бизнесе, и определить, сохраняют ли они свою силу или, по крайней мере, продолжают ли оставаться жизненно важными для успешного существования бизнеса.

Результаты такой смены направления в стратегическом мышлении могут быть впечатляющими. Запомните: основа этого метода — всегда ставить под сомнение то, что воспринимается как данность в конкретной отрасли или бизнесе, задавая простой вопрос «почему?». Если вместо того, чтобы удовлетвориться первым ответом, человек требует объяснить причину *этого* и упорно продолжает спрашивать «почему?» четыре или пять раз подряд, он обязательно доберется до фундаментального вопроса, ответ на который раскрывает все узкие места и источники проблем. Все великие изобретения прошлого родились благодаря таким пытливым умам. Чтобы научиться совершать подобные «квантовые переходы» на поле конкурентной борьбы, мы, простые смертные, можем взять хотя бы одну страничку из книги великих изобретателей и много раз, без усталости, задавать правильный вопрос.

# Использование стратегических степеней свободы

Четвертый путь к превосходной конкурентной игре — это концепция стратегических степеней свободы, доступных для компании. Этот метод особенно хорошо работает у производителей потребительских товаров и у ориентированных на минимизацию себестоимости производителей промышленных товаров.

Как правило, нельзя улучшить одновременно все аспекты деятельности компании. Это возможно только в том случае, если имеющиеся в распоряжении руководства ресурсы — время, силы и внимание — были неограниченными. А поскольку они ограничены, то любой реалистичный план стратегического улучшения должен быть разработан с учетом ограничений, налагаемых конечными ресурсами. Это значит, что необходимо выбрать конкретное направление, в котором вы будете идти к успеху. Понятно, насколько важно правильно выбрать это направление; и один из главных факторов, определяющих этот выбор, — имеющийся простор для движения или развития компании в рассматриваемом направлении. Если стратегию ключевых факторов успеха, которую мы обсуждали в главе 3, можно охарактеризовать как поиск ключевого фактора в деятельности компании, то концепцию стратегических степеней свободы можно охарактеризовать как определение простора для стратегического маневра в зоне действия конкретного ключевого фактора.

Возьмем, к примеру, компанию, работающую в области высоких технологий. Понятно, что ее ключевой фактор успеха находится в сфере технологии. Но пока не будет понятно, в каком направлении технологических инноваций имеется возможность для стратегических шагов, значимое улучшение будет невозможно.

Возьмем автомобилестроительную компанию и предположим, что такое направление определено. Чтобы увеличить долю своих автомобилей на рынке, компании нужно повысить их безопасность. Если рассматривать эту проблему с точки зрения кузова, возможности для конструктивных изменений в направлении большей безопасности лежат в разных областях: улуч-

шение обзора, оснащение приборами, системы вентиляции; установка ортопедических сидений, препятствующих усталости; улучшение тормозной системы и подвески; укрепление конструкции кузова для большей удароустойчивости и т. д.

## ВЫБОР КРИТИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ

Хотя теоретически возможностей для улучшений, влияющих на безопасность движения, гораздо больше, включая лучшие дороги и дорожные знаки, не все они находятся во власти производителя автомобилей. На практике число стратегических ходов, доступных производителю, довольно ограничено. А если учесть экономическую эффективность и возможные ответные действия конкурентов, то четко выделяется несколько направлений, или целей, выбрав которые производитель вероятнее всего придет к желаемым результатам.

Термин «стратегические степени свободы» (ССС) в моей интерпретации обозначает направления, вдоль которых можно построить успешную деловую стратегию. Например, в случае с автомобилями можно сказать, что здесь две степени свободы: конструктивные улучшения в аспектах промышленного дизайна (к которым относятся первые четыре из вышеперечисленных вариантов) и в механической системе.

Стратегические степени свободы оцениваются с целью избежать напрасной траты времени и денег, которая неизбежна, если руководство не сумеет с самого начала определить главное направление улучшений. Сначала нужно увидеть всю картину целиком и затем спросить, на каком направлении или направлениях необходимо сконцентрировать ресурсы, чтобы извлечь максимальную выгоду из использования ключевых факторов.

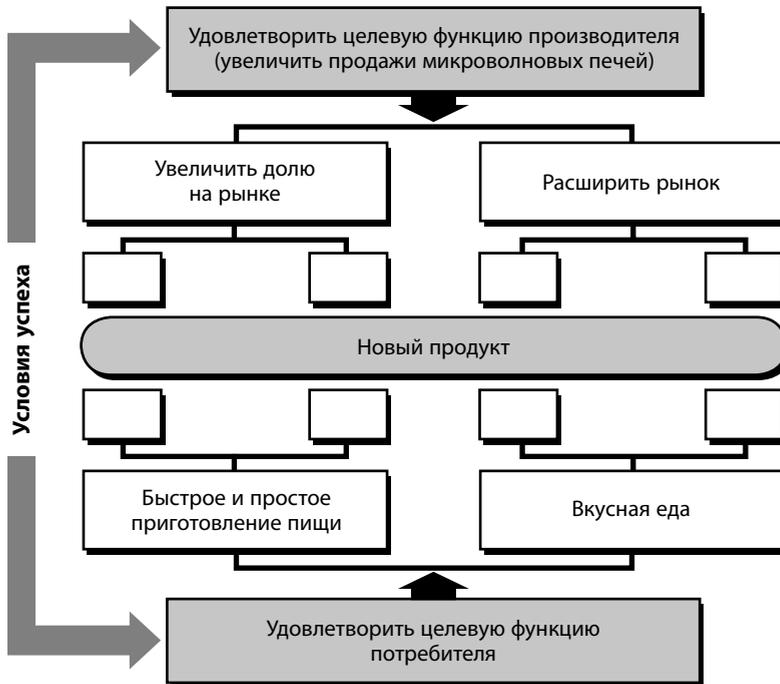
Важным элементом концепции ССС является *целевая функция* — значение или переменная, которую нужно максимизировать. Целевой функцией производителя может быть прибыль — «прибыль в размере 15% на инвестиции акционеров в течение ближайших пяти лет». Целевой функцией руководителя может быть повышение по службе или желание заработать миллион долларов до того, как ему исполнится 40 лет. Целевая функция потребителя может быть сформулирована как его ожидания от продукта. В каждом случае на целевую функцию влияют независимые факторы, или стратегические степени свободы. Следовательно, концепция ССС будет отправной точкой и движущей силой этого вида стратегического мышления.

## ПРИМЕРЫ

Рассмотрим пример — производство кофе. Допустим, при исследовании рынка мы установили, что целевая функция наших потребителей — превосходный вкус. Что можно сделать, чтобы дать им это? От чего зависит вкус в чашке с кофе?

Если подумать, то здесь задействовано множество разных факторов: сорт и качество кофейных зерен, тип обжарки, тонкость помола, время между помолом и варкой, жесткость и температура воды, режим контакта между водой (или паром) и молотым кофе, температура, при которой поддерживается сваренный кофе, время между варкой и употреблением и т. д.

И это далеко не все факторы, которые могут изменить вкус в чашке с кофе. Факторы, которые неподконтрольны производителю, не считаются степенями свободы. Однако некоторые — например, жесткость воды, — хотя и находятся под контролем производителя (в кофеварку можно вставить многоразовый фильтр), традиционно ускользают от его внимания. Это значит, что мы не используем все степени свободы, доступные для улучшения целевой функции потребителя — в нашем случае вкуса. Не надо продолжать думать в рамках традиционных альтернатив — вставить ситечко или фильтр? потребители предпочтут стекло или алюминий? — нужно найти неиспользованные степени свободы и спросить, какие возможности они скрывают. Правда ли, что А лучше Б, а В лучше Г. Эти вопросы могут напрашиваться сами собой, но только выйдя за их пределы и рассмотрев другие факторы, можно найти источник настоящего конкурентного отличия. На рис. 6.1–6.3



**Рис. 6.1.** Разработка нового продукта с гарантией успеха

показано, как концепции стратегических степеней свободы и критических целей можно применить к разработке инновационного продукта в другой категории потребительских товаров — микроволновых печей.

Или возьмем другой пример — из автомобильной промышленности. Какова здесь целевая функция потребителя? Можно сказать, что его целевая функция — свободно и автономно перемещаться из одного места в другое как можно быстрее, как можно дешевле и при этом как можно меньше уставать. Современные автомобили явно не удовлетворяют этим условиям, поскольку они ограничены, в том числе наличием дорог и дорожными условиями. Идеальная машина, следовательно, та, что способна двигаться по прямой. Однако производители автомобилей, несмотря на всю ограниченность своего продукта, не вкладывают деньги в разработку «вертолетомобилей», которые могли бы избавить людей от необходимости приспосабливаться к земной поверхности. Кажется, они по-прежнему считают, что их главный противник — железная дорога, поэтому они довольно часто лоббируют инвестирование государственных средств в скоростные автострады, а не в общественный транспорт.

Аналогично наручные часы — далеко не лучший способ удовлетворить целевую функцию «знать время». Например, в деловой части Токио не нужны



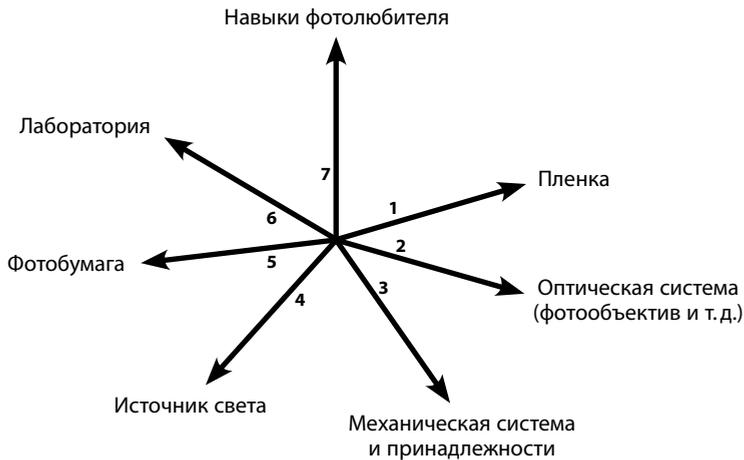
**Рис. 6.2.** Целевая функция производителя



**Рис. 6.3.** Целевая функция потребителя

наручные часы, потому что там повсюду много часов. Кровать — лучшее приспособление для сна? Компрессорный кондиционер воздуха — лучшее устройство, чтобы охладить помещение или позволить находящимся в нем людям почувствовать прохладу (что является их целевой функцией)? Ответы не так очевидны, как кажется. При формулировании продуктово-рыночной стратегии вопрос «А полностью ли наша линия продуктов удовлетворяет настоящую цель пользователя, и нет ли других, возможно, лучших способов удовлетворить эту цель?» оказывается очень полезным.

Индустрия любительской фотографии дает нам еще один интересный пример. Здесь целевая функция потребителя — получать отличные снимки по разумной цене. Для максимизации этой целевой функции — увеличить выгоду потребителя — производитель может выбрать разные варианты. Как показано на рис. 6.4, существует, по меньшей мере, семь направлений значительных улучшений. Первое — пленка, которая влияет на качество (зернистость, цветовой тон и т. д.) готовых фотографий. Второе, наиболее важное



**Рис. 6.4.** Степени стратегической свободы для улучшения качества готовых фотографий

для качества снимков, — объектив и связанные с ним оптические факторы. Третье — механизм, в частности затвор фотообъектива. Четвертое — источник света; пятое и шестое — качество фотобумаги и условия проявки в лаборатории. Наконец не последнюю роль играют и навыки самого фотолюбителя. Распределяя различные идеи по имеющимся направлениям, можно разработать серию стратегий. Например, если брать направление «пленка», то можно изменить количество кадров, дифференцировать тон пленки для естественного освещения, портретов, уменьшить зернистость, повысить светочувствительность; разработать позитивную пленку, которая позволит печатать цветные фотографии, минуя стадию негатива.

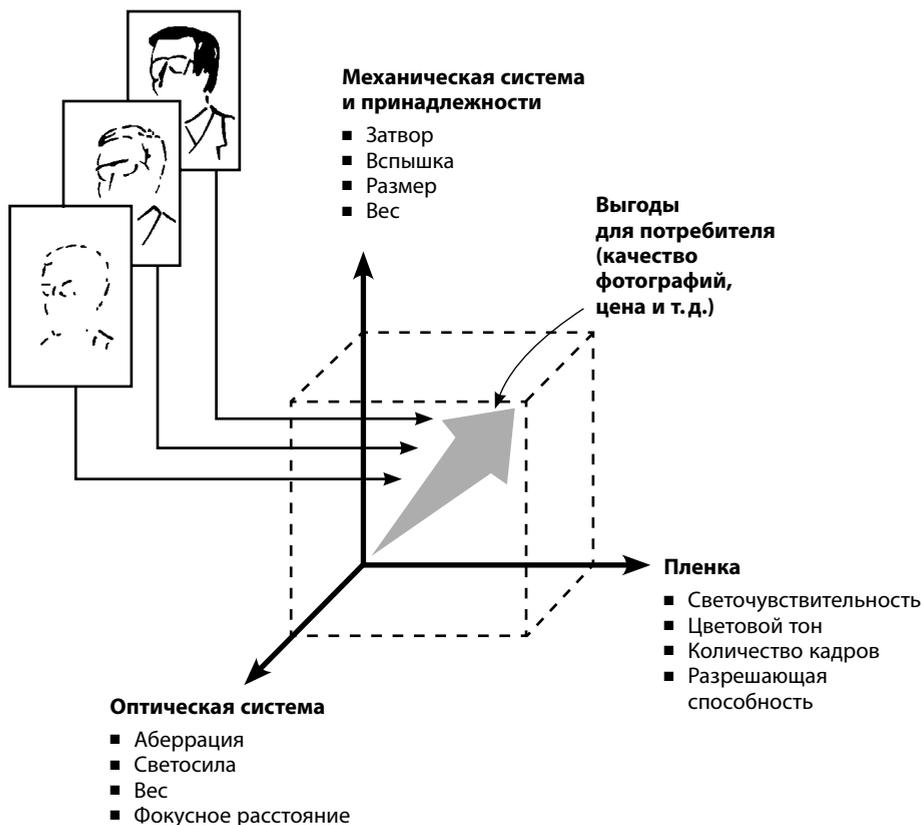
## НАСТУПЛЕНИЕ ПО ВСЕМ ФРОНТАМ

Поскольку сейчас мы не рассматриваем реальные деловые ситуации, ради простоты предположим, что для стратегических инноваций были выбраны три направления — пленка, механическая система и фотообъектив (рис. 6.5). Число (три) не имеет особого значения, а лишь служит полезным напоминанием о том, что мы конкурируем не в одномерном бизнесе. Враждебных действий конкурентов можно ожидать как минимум с трех направлений, поэтому наши системы обороны должны быть готовы отразить удар на любом из них. Кроме того, число три говорит о том, что существует пусть и малая, но все же вероятность одновременной атаки со всех трех направ-

лений. Выбор трех стратегических направлений равносителен приказу генерального штаба командирам на поле боя: «Подготовьте наши системы обороны по этим трем направлениям, тогда мы можем вести сражения и выигрывать их».

Вдоль каждого направления стратегической свободы можно расположить серию точек, или узлов, соответствующих наиболее вероятным шагам, которые могут предпринять другие участники в попытке получить конкурентное преимущество.

Как показано на рис. 6.5, стратегические степени свободы по направлению «пленка» включают количество кадров, цветовой тон, светочувствительность и разрешающую способность. Эти области выбираются не наугад, а определяются при помощи анализа, нацеленного на выявление факторов, которые теоретически наиболее сильно влияют на качество готовых фото-



**Рис. 6.5.** Три направления стратегической свободы

графий. Четыре рассматриваемые точки представляют собой области, в которых улучшение наиболее реально и практично, т. е. где использование требуемых ресурсов вероятнее всего приведет к значительному технологическому прорыву.

После того как мы расставим некоторое количество точек вдоль каждого направления стратегической свободы, мы можем сделать прогноз вложений и отдачи от возможных улучшений в каждой точке. Прогнозировать можно либо рыночную долю, либо рентабельность. На начальных стадиях отдача будет увеличиваться пропорционально вложениям вплоть до некоей точки, после прохождения которой доходность инвестиций стабилизируется или начнет уменьшаться. Это хорошо известный закон снижения отдачи. В некоторых случаях возможен инкубационный период. Другими словами, пока не будет достигнут определенный пороговый уровень инвестиций, никакой отдачи не будет.

## КАК РАБОТАТЬ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ СТЕПЕНЯМИ СВОБОДЫ

В любом случае полезно рассчитать вероятную кривую вложений и отдачи для каждой точки, или узла, вдоль рассматриваемых направлений стратегической свободы. Расчеты наглядно покажут, что в зависимости от производственных мощностей и от усилий по разработке продуктов стратегические ходы будут иметь разные инкубационные периоды, разные соотношения затрат и результатов и разные точки снижения доходности инвестиций, необходимых для их осуществления.

Далее нужно попытаться прогнозировать, какие стратегические ходы, представленные точками вдоль выбранных направлений, вероятнее всего сделают конкуренты и в какой последовательности. Иногда на разных направлениях будут разные конкуренты, иногда одни и те же. Принимая во внимание экономическую эффективность рассматриваемых ходов для каждого конкурента, ущерб, который они могут нанести, и время, которое потребуется для запуска новой модели, можно определить оптимальную последовательность стратегических ходов. Эта серия ходов должна сложиться в стратегию, которая позволит максимально увеличить выгоды потребителя при минимальных затратах благодаря эффективному использованию имеющихся степеней стратегической свободы.

Например, мы можем принять решение уменьшить вес фотопринадлежностей, начать производить пленку на 24 кадра, изменить цветовой тон или разработать фотоаппарат со встроенной вспышкой, одновременно работая над созданием пленки, которая удовлетворит и внимательных к стоимости фотолюбителей, и тех, кто хочет встроенную вспышку. Следующими шагами могут быть: использование автоматического дальномера для повышения четкости снимков, модификация объектива, повышение светочувствитель-

ности пленки, использование электронного затвора для уменьшения механической вибрации фотоаппарата и т. д.

Тем временем конкурент может вывести на рынок цветную пленку с более высокой светочувствительностью. В этом случае первый производитель может немедленно предложить потребителям электронный затвор, который улучшает качество изображения и уменьшает частоту отказов; затем он может перейти к разработке позитивной пленки, чтобы вывести поле конкурентной борьбы из области негативных пленок. Безусловно, чтобы четко координировать все эти идеи и действия, требуется дисциплинирующий фактор в виде единой, последовательной, тщательно разработанной стратегии.

В традиционной, «взаимной» прямой конкуренции правила игры простые. Если ваш конкурент снижает цены, вы тоже их снижаете; если конкурент выводит на рынок дешевый продукт, вы повторяете его ход. Такая тактика может работать, но никогда очень хорошо или очень долго. В итоге она может привести к фатальному падению рентабельности. В отличие от нее предлагаемый мною метод — сначала определить стратегические степени свободы и затем тщательно изучить возможности по каждому направлению, на котором имеется такая свобода, — может дать вам массу прибыльных стратегических идей за очень короткое время.

## СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ЦЕЛЯМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Со стратегической точки зрения имеет смысл сегментировать рынок в соответствии с целями потребителей, поскольку в этом случае можно разработать дифференцированный набор стратегий для разнородных групп потребителей, имеющих одинаковую целевую функцию. Например, производители телевизоров знают, что для пользователей — владельцев просторных гостиных — цветовой баланс гораздо важнее, чем резкость изображения, а для людей, которые смотрят телевизор в небольшом помещении, верно обратное.

Но целевая функция потребителей может меняться со временем или по мере развития технологии и снижения себестоимости. Главной характеристикой наручных часов всегда была высокая точность, что выражалось в стоимости производства и, как следствие, в цене. Но сегодня, в эпоху массового производства больших интегральных схем и частотных осцилляторов, точность больше не является источником конкурентного отличия. Соответственно, успешные производители часов быстро сместили акценты: главными источниками конкурентного отличия отныне стали элегантность и мода. Будет ли работать эта стратегия, пока неясно; если окажется, что большинство покупателей часов предпочтут точность без вычурности и излишеств, результатом может быть значительная потеря добавленной стоимости в этой отрасли.

В производстве стереоаппаратуры целевой функцией потребителя и, следовательно, главным источником дифференциации продукта для производи-

теля всегда были рабочие характеристики аппаратуры — выходная мощность, отношение сигнал/шум, переходная характеристика и т. п. Но сегодня, когда фактически все производители способны предложить одинаковые характеристики, главным источником дифференциации продукта становится не качество воспроизведения звука, а физические размеры оборудования, миниатюризация отдельных компонентов, чтобы оборудование занимало меньше места в гостиной пользователя. Большие размеры, которые когда-то ассоциировались с превосходными рабочими характеристиками и высокой ценой, перестали быть источником престижа для пользователей. Таким образом, когда инвестиции компании, нацеленные на максимальное удовлетворение существующих целей потребителей, достигают точки снижения доходности, стратег должен переместить свое внимание на другие ценности потребителей и найти такие стратегические степени свободы, которые позволят удовлетворить их потребности через технологию, сервис и т. д. Заранее предвидеть возможное изменение целевой функции потребителей и активно искать стратегические степени свободы, чтобы достичь новых целей, — единственный путь к победе в новой бизнес-игре.

# Секрет стратегического видения

Широкая бетонная лента вьется через живописные леса на севере штата Нью-Йорк. Она проходит через Рочестер, родные места компании Kodak, и связывает Скенектади, где расположены заводы и исследовательская лаборатория General Electric, с Буффало, где находится американская штаб-квартира корпорации Dunlop Tire & Rubber. Когда едешь по этой автостраде, на ее обочинах можно часто увидеть тела мертвых оленей.

Даже для автомобиля, не говоря уже о находящихся в нем людях, столкновение на высокой скорости с таким крупным животным, как олень, очень опасно. Мой знакомый однажды сильно повредил свою машину, когда прямо перед ним на дорогу выскочил олень. Очевидно, животное намеревалось перебежать дорогу, но, увидев приближающуюся машину, резко замерло на месте, опустило голову и бросилось ей навстречу. Внезапное появление машины, должно быть, парализовало сознание оленя, заставив его кинуться в неправильном, смертельном для себя направлении, хотя он вполне мог убежать.

Люди могут испытывать похожий паралич мышления. Я помню, как однажды ехал на очень большой скорости по главной магистрали штата Пенсильвания и испытал любопытную галлюцинацию. Мне показалось, что широкое трехполосное шоссе сужается в одну-единственную полосу, которая в свою очередь сходится чуть дальше в одну точку. Одновременно мое собственное поле зрения тоже резко сузилось. Хотя подсознательно я понимал, что его нужно расширить, я обнаружил, что могу смотреть только прямо вперед, будто удерживаемый какой-то внешней силой. В таких экстремальных условиях человек может быть похож на оленя, совершающего смертельную ошибку.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТУННЕЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ

Руководители компаний не исключение. Чем напряженнее становится ситуация и чем настоятельнее требуется широкое видение, тем опаснее сужается

их поле зрения. Это особенно характерно для менеджеров, которые одержимы идеей победить и рассматривают все с позиции победы или поражения. Будучи в шорах, они не способны увидеть имеющийся широкий простор для маневров. Но если они попробуют переключиться с режима «успех любой ценой» на режим «избежать худшего», они сразу увидят множество приемлемых вариантов.

И в Японии, и на Западе крах крупных компаний — не редкость. Но я не знаю ни одного случая, когда компания не могла резко изменить направление, пока не стало слишком поздно. Я заметил, что в какой-то момент руководство просто перестает видеть разумные варианты, которые еще имеются, и упрямо идет, ведомое постоянно сужающимся туннельным видением, по пути к разрушению.

## ЗАБЛУЖДЕНИЕ «ВСЕ ИЛИ НИЧЕГО»

В реальном мире ни одна компания не способна оперировать в рамках четкой, черно-белой, основанной на принципе «да-нет» двоичной системы. Ее реакции на окружающую среду, на результаты, которых она может достичь через свои стратегические инициативы, подчиняются принципу, свойственному всем органическим процессам: принципу бесконечной изменчивости. Абсолютный успех может быть недостижим, но проблемы можно взять под контроль, препятствия можно преодолеть, а худшего можно избежать. Хотя порой руководству приходится буквально сражаться за выживание, всегда есть шанс на возрождение, пока компания не стала банкротом.

Когда я работаю с компаниями, которые уже находятся в пределах видимости от успеха или уверенно стоят на пути к нему, моя задача как профессионального консультанта — помочь руководству поставить идеальную цель и выработать конкретные меры ее достижения. Для компаний, находящихся на спаде или идущих к катастрофе, я почти всегда пытаюсь представить наилучший возможный вариант развития событий и затем разработать пути и средства его предотвращения.

Стратегическое деловое мышление должно вырываться за пределы узкого туннельного восприятия, в ловушку которого попался олень на скоростной магистрали. Оно должно подкрепляться ежедневными творческими усилиями и постоянной тренировкой логического мышления. Успех нужно заработать; он не приходит неожиданно. Нельзя в повседневной деятельности компании руководствоваться слепым оптимизмом, а стратегическое мышление применять от случая к случаю, при столкновении с неожиданными препятствиями. Руководители компаний должны развить у себя привычку мыслить стратегически, и должны делать это как нечто само собой разумеющееся. В идеале они должны подходить к стратегическому мышлению с подлинным энтузиазмом, как к стимулирующему умственному упражнению.

Чтобы стать успешным стратегом, требуется постоянная практика в стратегическом мышлении. Это инструмент повседневной деятельности, а не секретное оружие, которое в хорошие времена можно прятать подальше в чулане и доставать, когда наступают плохие.

Не существует готовых к употреблению упакованных стратегий, лежащих в широком ассортименте на полке супермаркета. Построение стратегии — это логичный продукт привычных мыслительных процессов человека. Другими словами, это продукт долгосрочной философии, а не краткосрочных мыслительных усилий. По сути, стратегическое мышление — это проявление вашего отношения к жизни. Но, как и любая другая творческая деятельность, искусство стратегического мышления приводит к наиболее впечатляющим результатам, когда соблюдаются определенные принципы и сознательно обходятся стороной некоторые ловушки.

## ГИБКОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Охватывая весь спектр имеющихся вариантов и регулярно взвешивая вероятные вложения и отдачу, настоящий стратег способен гибко реагировать на неизбежные изменения ситуации, с которыми сталкивается его компания. Такая гибкость мышления в свою очередь увеличивает его шансы на успех.

Изучение вариантов требует от нас задавать вопросы «что — если?». Например: «Если бы ситуация разворачивалась так-то и так-то, какой образ действий был бы для нас наилучшим?» Но что касается умственной работы, то тут мы на самом деле очень ленивы. Возможно, это связано с недостатком уверенности в себе с точки зрения самого мыслительного процесса. Какой бы ни была причина, мы не любим уводить свой разум слишком далеко или очень серьезно рассматривать вопросы «что — если?».

В некоторых компаниях менеджеры давно оставили любые притязания на смелое мышление. Они превратились в простых наемных работников, начисто лишенных предпринимательской жилки и состязательного духа, а ведь именно эти качества нужны для победы в любом сражении. Мыслительный процесс директора по маркетингу, разрабатывающего продуктово-рыночную стратегию, мало отличается от мыслительного процесса военачальника, составляющего стратегический план пехотного сражения. На самом деле у этих двух процессов очень много общего. Прежде всего важность прагматизма в достижении цели.

**Опасность стремления к совершенству.** Конкурируя за долю рынка, нет смысла пытаться разработать «совершенную» стратегию. Рыночная доля зависит от суммы ваших продаж и продаж ваших конкурентов; следовательно, чтобы обойти конкурентов, достаточно стратегии минимального превосходства.

Что жизненно важно, так это время. Самая блестящая стратегия будет абсолютно бесполезной, если она не учитывает постоянно меняющихся

рыночных тенденций. Ключ к победе — разработать такую рыночную стратегию, которая даст преимущество, пусть самое незначительное, над конкурентами, и затем реализовать это преимущество точно в нужный момент.

Это похоже на задачу военачальника — разведать (или спрогнозировать как можно точнее) численность неприятельских войск и его предполагаемые действия и на основе этого знания или прогноза разработать стратегию, которая позволит быть на шаг впереди врага. Победа достается той стороне, у которой на поле боя остался хотя бы один солдат. Поэтому, особенно в условиях численного превосходства, очень важно ввести свои войска в бой как можно раньше, не тратя понапрасну время и силы. Если военачальник боится взять на себя ответственность и откладывает решительные действия из страха понести потери, скорее всего он обнаружит, что его батальоны либо разбегаются, либо гибнут.

Военный стратег должен решить, как далеко он может зайти в поиске идеальной стратегии, и определить степень доработанности, свыше которой стремление к совершенству становится помехой. Если же стратег решительно настроен разработать стратегию, лишенную даже мелких недостатков, ему и его штабным офицерам потребуется абсолютно точная и исчерпывающая информация и, главное, он не должен быть ограничен во времени. Военачальник, который стоит на вершине холма посреди поля боя и делает последние штрихи на безупречной картине победы, а в это время его армию теснят назад, столь же некомпетентен, как генерал, который проигрывает сражение из-за вопиющего просчета.

Теперь, думаю, понятно, почему я сравниваю стратегическое мышление в бизнесе и военном деле. В задаче военного стратега и задачах бизнес-стратегов из высшего и среднего управленческого звена есть общее: понимание состояния рынка, объективная оценка сил и слабостей своей компании, быстрое изменение направления при необходимости и расчет прибылей и убытков, возможных в результате того или иного управленческого действия. Но и бизнес-стратег, и военный стратег склонны попадать в ловушку стремления к совершенству.

**Одержимость деталями.** Родственный стремлению к совершенству порок — робость. Очень многие люди, занимающие ответственные руководящие посты, кажется, не способны принимать самостоятельные своевременные решения. Кто-то из них поднялся по служебной лестнице, опираясь на чужие суждения. Кому-то может не хватать необходимой базовой информации или умения должным образом анализировать информацию, которую они получают. Но даже компетентный, хорошо информированный, обладающий аналитическим умом управленец может страдать от одержимости деталями, которая ведет к потребности все уточнять, и от боязни утверждать, что то-то и то-то совершенно правильно и верно. В основе этой боязни лежит интеллектуальная робость — недоверие к любым точным ответам, безнадежное ощущение того, что проблемы слишком сложные и разносторонние,

чтобы иметь четкое однозначное решение. Это классический пример само-реализующегося пораженчества.

Существует простое и эффективное средство для руководителей, склонных чрезмерно беспокоиться о деталях при составлении общего суждения, вероятность правильности которого составляет всего 90%. Они должны записать на бумаге все области неопределенности; оценить вероятность положительного или отрицательного исхода для каждого неопределенного события; оценить вероятное воздействие на общий результат, если исход каждого такого события будет отрицательным. Если окажется, как это часто бывает, что отрицательный исход всех неопределенных событий не окажет существенного влияния на общий результат, руководитель может и должен отставить неопределенности в сторону и смело составлять общее суждение.

Выбрав направление, многие успешные японские предприниматели, например Коносукэ Мацусита и Соисиро Хонда, упорно претворяли в жизнь свои планы, невзирая на мелкие отклонения в обстоятельствах. В отличие от них многие крупные компании при разработке стратегических планов настаивали на тщательной проработке всех деталей. В результате они упускали множество благоприятных возможностей для бизнеса. А порой бывает и так, что компании старательно шлифуют детали стратегического плана, само направление которого ошибочно.

Шлифование деталей, когда только изменение базового образа действий может обеспечить успех, имеет столько же смысла, как перестановка стульев на палубе «Титаника». Например, попытки улучшить точность механических часов сегодня совершенно бессмысленны, поскольку с появлением кварцевых осцилляторов точность перестала быть проблемой. Реальной стратегической проблемой может быть выбор — разработать более дешевые механические часы с приемлемой точностью для продажи на рынках развивающихся стран, где даже самые дешевые часы считаются роскошью; переключиться на производство электронных часов; внедрить программы, которые позволяют обеспечить более высокую добавленную стоимость (например, благодаря имиджу или дизайну) по сравнению с конкурентами, предлагающими такую же точность.

## СФОКУСИРУЙТЕСЬ НА КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРАХ

Как ни странно, но менеджеру, которому удалось избавиться от стремления к совершенству в описанном смысле, в другой области стремление к совершенству все же потребуется. В одной области навязчивая дотошность необходима и оправданна — в поисках ключевых факторов успеха стратегический мыслитель не может позволить себе ничего иного, кроме стремления к совершенству.

В любой деловой ситуации конечный результат по существу определяется лишь несколькими из огромного числа действующих факторов, поэтому успешной будет стратегия, которая возьмет под контроль или умело задействует эти несколько факторов. Мы называем их ключевыми факторами успеха.

Например, для непрофессионала банковское дело кажется невероятно сложным бизнесом, понять который под силу только самым изощренным умам. В каком-то смысле это действительно так. Однако главный ключевой фактор в банковском деле абсолютно прост и понятен: научиться находить дешевые деньги и ссужать их под возможно более высокий процент, т. е. подобрать правильное «сочетание», при котором стоимость капитала для банка будет минимальной, а доходы на него — максимальными.

В судостроении и производстве стали после выбора определенной производственной технологии ключом к превосходству станут положительные эффекты масштаба производства. В пивоварении ключевой фактор — также эффект масштаба, но в распространении, а не в производстве. Если взять мороженое, то здесь два ключевых фактора: контроль сезонных колебаний спроса и обеспечение рентабельных холодильных мощностей в системе сбыта.

Стратег никогда не теряет из виду ключевых факторов успеха в том бизнесе или деятельности, за которые он отвечает. Постоянно помня о них, он выстраивает свою стратегию — стратегию не тотальной войны по всем фронтам, а стратегию ограниченных военных действий по нескольким фронтам, где находятся эти ключевые факторы. Только стремление к совершенству в ключевых факторах — не больше и не меньше — обеспечивает прибыль. Другими словами, именно фокусирование на ключевых факторах определяет направление или ориентацию деятельности, которую мы называем стратегическим мышлением.

## НАЙТИ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Когда мне как консультанту приходится сталкиваться с незнакомым бизнесом или отраслью, первым делом я обязательно спрашиваю у специалистов: «В чем секрет успеха в вашей отрасли?» К сожалению, я редко получаю прямой и точный ответ на этот вопрос, поэтому я провожу исследование, задавая множество других вопросов под самыми разными углами, чтобы как можно быстрее выдвинуть гипотезы о возможных ключевых факторах успеха. Как правило, в ходе таких расспросов становится понятно, какие виды анализа необходимы, чтобы подтвердить или опровергнуть мои гипотезы. Этот метод — сначала определить наиболее вероятные ключевые факторы успеха, а затем подтвердить или опровергнуть свои предположения — позволяет стратегу очень быстро добраться до сути проблемы.

Путешествуя по США, я однажды оказался в самолете рядом с директором одной из крупнейших в стране лесозаготовительных компаний. За пять часов

полета можно узнать очень много полезного, и когда разговор коснулся бизнеса, я спросил: «Какие факторы ключевые для успеха в вашей отрасли?» К моему удивлению, он, не задумываясь, ответил: «Владеть большими лесными участками и максимизировать выход пиломатериалов».

Первый ключевой фактор был относительно прост: приобрести хорошие лесные участки. Но второй требовал дальнейших разъяснений. Соответственно, мой следующий вопрос был такой: «Какую переменную или переменные вы контролируете, чтобы максимизировать выход пиломатериалов с конкретного участка?»

Директор ответил: «Ключевая переменная — скорость роста деревьев. Как правило, рост деревьев зависит от двух факторов: количества солнечного света и количества воды. Леса, которыми владеет наша компания, не имеют в достаточном количестве ни того, ни другого. В Аризоне и Юте, например, солнечного света более чем достаточно, но мало воды, поэтому деревья там растут очень медленно. Если бы мы смогли дать деревьям в этих штатах достаточно воды, они выросли бы менее чем за 15 лет вместо 30, как сейчас. Поэтому в настоящее время самый важный проект для нас — найти способы, как это сделать».

Впечатленный тем, что директор знает, как разработать стратегию на основе ключевых факторов успеха, я выдвинул свое предложение: «Тогда на участках с противоположными условиями, где много воды, но мало солнечного света — например, в низовьях реки Колумбия — ключевыми факторами может быть использование удобрений, чтобы ускорить рост деревьев, и выбор таких пород деревьев, которые не требуют много солнечного света».

Установив за несколько минут общие рамки того, о чем мы собирались говорить, я провел остаток долгого полета с большой пользой для себя, подробно узнав от директора о каждом затронутом факторе.

## БРОСЬТЕ ВЫЗОВ ОГРАНИЧЕНИЯМ

Если, взявшись за разработку стратегии, вы сначала подумаете о всех вещах, которые сделать нельзя, и затем спросите себя, какие возможности у вас остались, вам почти наверняка не удастся вырваться из существующей ситуации. Именно это и беспокоит меня больше всего в беседах с руководителями. Когда в какой-нибудь области возникает проблема, первым делом я стараюсь узнать, как рассматривают эту проблему менеджеры, ответственные за эту область, и затем — какие у них есть предложения по ее решению. Почти всегда я сталкиваюсь с примерно следующим отношением: «Учитывая, как обстоят дела, мы можем сделать немного. Корпоративное руководство не понимает, что происходит... Наши люди не те, что были раньше... Правительство своими постановлениями подрезало нам крылья... Мы заведомо обречены на провал; у них (конкурентов) слишком сильное влияние на дистрибьюторов, и нет никакого способа их обойти».

Как человек со стороны, я могу объективно взглянуть на ситуацию, поэтому спрашиваю: «Скажите, какие конкретно ограничивающие факторы убедили вас в том, что ничего нельзя сделать?» Так мы начинаем конкретизировать ограничивающие факторы и условия, скрывающиеся за общими пессимистичными фразами.

Мой следующий вопрос: «Какие возможности открылись бы перед вами, если бы все эти ограничения были устранены?» Если они считают, что главными препятствиями являются такие факторы, как персонал, финансовые средства или корпоративный имидж, я прошу их представить, что они получили полную свободу действий во всех этих вопросах, и в общих чертах описать, как бы они решили проблему в этом случае. После некоторой паузы они нерешительно говорят: «Ну, наиболее желательным решением было бы...» или «В идеале...». Тогда я понимаю, что указал им правильный путь.

Если вы сможете представить идеальное положение дел, даже если оно выглядит недостижимым на настоящий момент, то ограничения, которые казались непреодолимыми, могут предстать в совершенно ином свете как потенциально преодолимые преграды на пути к идеальному решению. Далее, стратегическое мышление можно сосредоточить на поиске способов устранить эти преграды.

Когда внутри организации нет общего понимания идеальной цели и препятствий для ее достижения, энергия руководителей рассеивается в разных направлениях, и решение проблемы становится невозможным. Но когда общее понимание достигнуто, люди могут сосредоточить все силы на одном направлении и расчистить путь к движению вперед. Запомните: если открыто бросить вызов ограничениям, в большинстве случаев вы обнаружите, что в действительности эти ограничения не такие уж грозные и непреодолимые, как казались.

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ШИЗОФРЕНИЯ

Одна корпорация по причинам слишком сложным, чтобы их здесь объяснять, решила разделить производство и продажи на две отдельные компании. Два раза в год проводились совместные планерки, на которых устанавливались отпускные цены и определялся объем производства каждой модели продукции на ближайшие шесть месяцев. Однако со временем компании начали рассматривать друг друга как соперников, и полугодовые собрания превратились в арену взаимного недоверия и конфликтов. Люди в компаниях начали воспринимать эту проблему как неразрешимую.

Но более пристальный взгляд показал иное. Удивительно, но у этих компаний не было общей базы данных на этапе планирования. Каждая составляла собственные сметы и рыночные прогнозы, и, поскольку все вопросы обсуждались исходя из собственных, полученных в одностороннем порядке цифр, решения, которые удовлетворяли бы обе стороны, были невозможны в принципе.

Так как эти компании по существу были двумя разными функциями обычной интегрированной компании, стало очевидно, что решение проблемы кроется в какой-либо форме централизации. В данном случае было создано новое управление, объединяющее обе компании, а два отдела планирования сведены в одну группу, ответственную за разработку единого плана.

## ВОПРОС ОТНОШЕНИЯ

В этой книге я не предполагал рассматривать конкретные решения конкретных проблем. Проблемы и их решения столь же разнообразны, как отпечатки пальцев. История, окружение и прошлый опыт компании — все оказывает свое влияние, делая каждую проблему уникальной. В мире бизнеса нет готовых решений конкретных стратегических проблем.

Но я хотел доказать, что если изменится отношение тех, кто должен решать проблемы, возможно чудо. Весь секрет заключается в том, чтобы научиться с самого начала рассматривать ситуацию с точки зрения «что мы можем сделать?», а не «чего мы не можем сделать?», а затем упорно, одно за другим, устранять ограничения, из-за которых возможное казалось невозможным.

Деятельность компании — это планирование плюс исполнение. Это похоже на соревнования по гребле. Неважно, с какой силой нажимает на весла каждый член команды, если рулевой выбирает неправильное направление — команда проиграет. Но если рулевой — отличный навигатор, то команда не выигрывает гонку, если гребцы не будут работать упорно и согласованно.

# Построение успешных стратегий



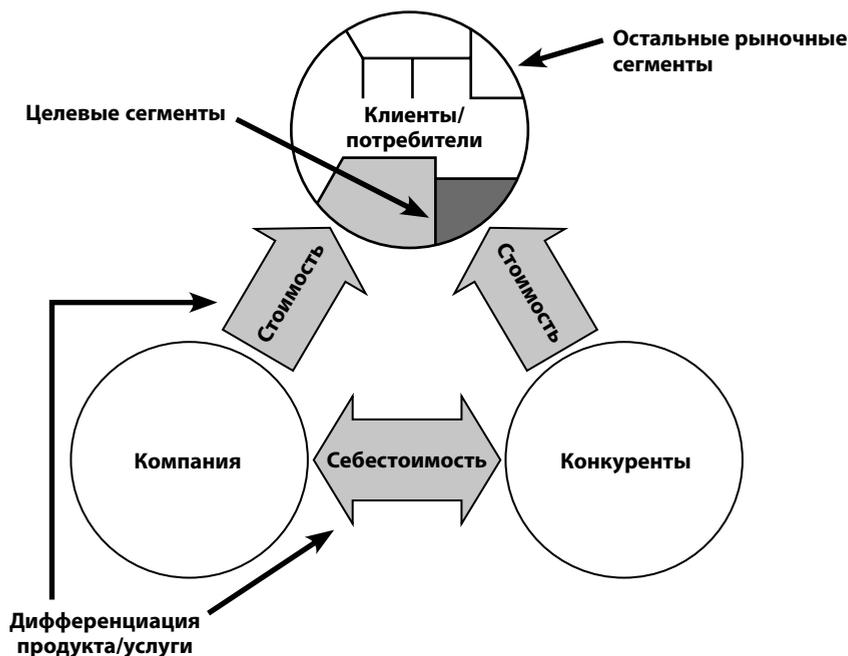
# Стратегический треугольник

При построении любой деловой стратегии необходимо принимать во внимание главных игроков: саму компанию, клиентов/потребителей и конкурентов. Каждый из этих трех стратегических игроков — живой организм с собственными интересами и целями. Вместе они образуют стратегический треугольник.

В контексте стратегического треугольника задача стратега — добиться на ключевых направлениях более высоких результатов по сравнению с конкурентами. В то же время стратег должен быть уверен, что в его стратегии правильно согласованы сильные стороны компании с потребностями определенного рынка. Такое согласование потребностей рынка и целей компании служит залогом хороших длительных отношений; без него само существование компании, и тем более процветание, проблематично.

Но это согласование относительное. Если конкуренты могут предложить лучшее согласование, то со временем положение компании на рынке ухудшится. Если подход компании к потребителю полностью идентичен подходу конкурентов, потребителю будет трудно различать их предложения. Результатом может быть война цен, выгодная только потребителю, но не компании и не ее конкурентам. Следовательно, успешная деловая стратегия обеспечивает более точное или более полное согласование возможностей компании и нужд потребителей, чем это могут сделать конкуренты.

Если определять стратегию с позиций трех главных игроков, то это способ, с помощью которого компания старается отделить себя от конкурентов, используя свои относительно сильные стороны для лучшего удовлетворения нужд потребителей (рис. 8.1).



**Рис. 8.1.** Стратегический треугольник

## ЕДИНИЦЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Крупная компания, которая занимается разными видами коммерческой деятельности и продает продукты/услуги разным группам потребителей, имеет дело не с одним стратегическим треугольником и потому разрабатывает несколько стратегий. Сколько? На каком организационном уровне имеет смысл разрабатывать стратегию?

Чтобы разработать и реализовать эффективную деловую стратегию, бизнес-единица должна обладать полной свободой действий в отношении каждого из трех ключевых игроков. Например, если брать *потребителей*, то эта бизнес-единица должна иметь возможность работать со всем рынком, а не только с его частями. Если единица стратегического планирования определяется слишком узко, т.е. помещается на слишком низкий уровень внутри организации, ей может не хватать полномочий и масштаба, чтобы увидеть весь рынок в перспективе. А это будет серьезной помехой в случае, если конкурент учитывает *все* нужды потребителей, включая те, которые нельзя увидеть с

уровня бизнес-единицы. Например, если потребителю нужны интегральные электронные схемы, а поставщик предлагает только специализированный переключатель, этот поставщик окажется в невыгодном положении.

Чтобы единица стратегического планирования (ЕСП) могла максимально свободно реагировать на *все* нужды потребителей, она, с точки зрения самой *компании*, должна охватывать все важные функции — закупку, разработку и проектирование, производство, продажу и маркетинг, обслуживание. Это не значит, что ЕСП не может разделять некоторые ресурсы, например НИОКР, с другими бизнес-единицами. Скорее, это означает, что хорошая стратегия на уровне бизнес-единицы должна учитывать все функциональные аспекты, связанные с нуждами потребителей и конкуренцией. Стандартная организационная единица может не осуществлять все ключевые функции, но при стратегическом планировании необходимо изучить все возможности использования относительно сильных сторон компании, чтобы отличаться от конкурентов. Такая дифференциация обусловлена только различиями в функциональных возможностях, по отдельности или в комбинации.

Не сумев достичь дифференциации путем усиления сетей сбыта и обслуживания, японский производитель кондиционеров решил с этой целью разработать новую линию мощных, высоконадежных, но дорогих бытовых кондиционеров. Поскольку компания была технически ориентированной, это удалось сделать. Но ей не удалось продать свой продукт.

Компания не смогла завоевать даже 1% рынка, причем причина этого никогда не приходила руководству в голову. Дистрибьюторы, которые действительно принимают решение при выборе бренда, полностью отказались от новой линии. Почему? Кондиционеры были слишком тяжелыми, чтобы их могла установить обычная бригада монтеров из двух человек. Вместо того чтобы продумать стратегию, которая задействовала бы все ключевые функции, производитель уделил основное внимание конструкции.

Умелое использование своих функциональных сильных сторон может быть хорошим способом отличаться от конкурентов. Например, один производитель копировальных аппаратов проигрывал своему главному конкуренту из-за довольно слабой сервисной сети. Признавая эту функциональную слабость, компания решила компенсировать ее за счет своих сильных сторон: разработки, эффективности производства и контроля качества. Она разработала линию копировальных аппаратов, которые имели всего два преимущества перед предложениями конкурентов: они почти не требовали технического обслуживания и были чуть дешевле. Такое сочетание позволило компании быстро увеличить свою рыночную долю.

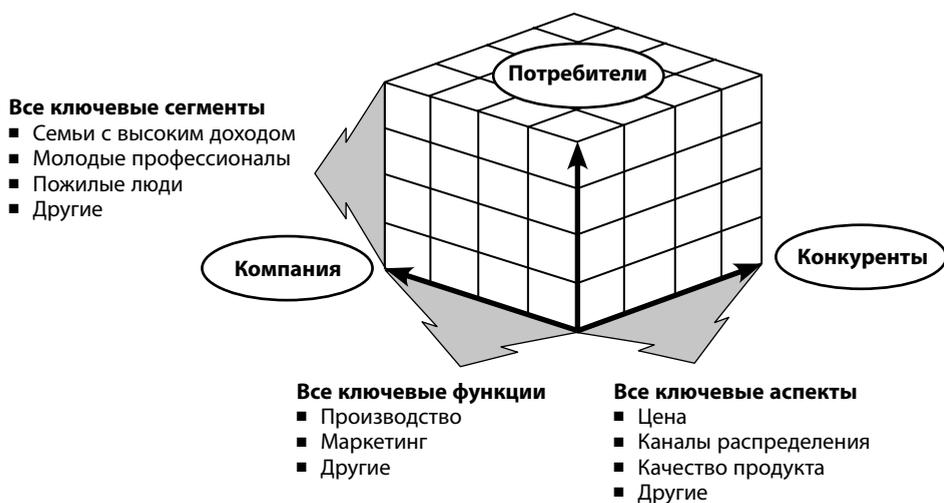
## ТРЕБУЕТСЯ ШИРОКИЙ ВЗГЛЯД

Помимо изучения ключевых функций своей компании, стратег должен держать в поле зрения *конкурентную среду* целиком и хорошо знать своих *конкурентов*, включая важные стратегические элементы — возможности

конкурентов в области НИОКР, совокупные ресурсы в закупках, производстве, сбыте и обслуживании, другие источники прибыли (в том числе другие виды коммерческой деятельности, которую могут осуществлять конкуренты). Он должен уметь мысленно поставить себя на место стратега соперничающей компании и таким образом понять, на каких ключевых предположениях построена стратегия конкурента.

Столкнувшись с серьезным мировым кризисом в судостроении, компания Mitsubishi Heavy Industries сумела постепенно переместить избыточную постоянную рабочую силу из судостроения в другие подразделения и дочерние компании — на автомобилестроительные и химические заводы, электростанции, штамповочные и металлообрабатывающие производства. Конкурентам не хватало гибкости компании Mitsubishi, и их судостроительный бизнес стал неконкурентоспособным и неприбыльным.

Следовательно, единицы стратегического планирования должны создаваться на уровне, где они обладают максимальной свободой действий в отношении всех ключевых сегментов и групп потребителей, имеющих одинаковые нужды и цели, в отношении всех ключевых корпоративных функций, чтобы задействовать все функциональные возможности компании, чтобы отличаться в лучшую сторону от конкурентов в глазах потребителей и в отношении всех ключевых аспектов деятельности конкурентов (рис. 8.2). Это необходимо для того, чтобы, с одной стороны, компания могла быстро получить преимущество, когда предоставляется такая возможность, а с другой — чтобы конкуренты не могли вывести компанию из равновесия, используя неожиданные источники силы.



**Рис. 8.2.** Три измерения единицы стратегического планирования

## ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЕСП

Единицы стратегического планирования (ЕСП) не должны быть такими мелкими, чтобы им не хватало необходимой свободы действий в отношении компании, потребителей и конкурентов. Например, стратегия производства двигателей сельскохозяйственных тракторов будет неэффективной, потому что эта стратегическая единица находится на слишком низком уровне внутри организации, чтобы рассматривать возможности применения своего продукта не только в сельском хозяйстве и группы потребителей помимо фермеров. Она не сможет противостоять конкурентам, производящим двигатели для применения в судостроении, грузовых автомобилях и строительном оборудовании, производителям оборудования общего назначения, которые могут в любой момент выйти на рынок сельскохозяйственных тракторов с продуктом, имеющим совершенно другие характеристики. Лучшей ЕСП в данном случае может быть подразделение малых дизельных двигателей, поскольку потенциально такая бизнес-единица обладает достаточно широкой перспективой и адекватными стратегическими степенями свободы.

Но и в случае слишком крупной единицы стратегического планирования по-настоящему эффективная стратегия также невозможна. Представим, что производитель медицинского оборудования разработал стратегию, которая охватывает оборудование, обслуживание, работу с больницами, обучение, самодисциплину и социальное обеспечение. Компания, потребители и конкуренты могут состоять из десятков разнородных элементов, имеющих разные цели и функции, и матрица взаимодействий станет очень сложной. Чтобы люди в компании поняли, на что нацелена такая стратегия, ее необходимо изложить либо в самых общих формулировках, либо проработать максимально глубоко, приложив для этого неимоверные усилия. Более разумный подход — разработать стратегии для промежуточных единиц, производящих родственные виды оборудования, например, оборудование для анализа крови, томографические сканеры или вспомогательные системы обработки данных. Дело в том, что на этом уровне появляются достаточно однородные группы потребителей и конкурентов, имеющих похожие потребности и цели, и, как следствие, становится возможной функциональная дифференциация либо в технологии, либо в распределении.

Есть примеры неправильного определения ЕСП, такие как «стратегия» службы материально-технического обеспечения какой-нибудь больницы, «стратегический план» отдела снабжения компании XYZ или «стратегическая» программа ирригации министерства сельского хозяйства. Во всех этих случаях отсутствует главный фактор, который определяет потребность в стратегии. Когда нет конкуренции, стратегия не нужна; необходимы лишь простые операционные улучшения в услугах, предоставляемых потребителям или населению. Еще одна слабость таких «стратегий» — отсутствие достаточных степеней свободы у планирующей единицы. Стратегия охватывает лишь одно-два функциональных подразделения, которые неспособны удов-

летворить все нужды потребителей, не говоря уже о том, чтобы отразить атаку конкурентов.

## КАК ПРОВЕРИТЬ ПРАВИЛЬНОСТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЕСП

Определение ЕСП всегда оставляет место для споров. Следовательно, в процессе разработки стратегии, когда станут понятны базовые параметры компании, потребителей и конкурентов, полезно еще раз оценить правильность первоначально выбранной единицы, задав три вопроса:

1. Насколько отрасль знает и понимает все нужды своих потребителей, и сегментирован ли рынок таким образом, что разные требования удовлетворяются по-разному?
2. Данная бизнес-единица имеет все необходимое, чтобы удовлетворить основные нужды и цели потребителей в целевых сегментах?
3. Конкуренты имеют другой набор операционных условий, который дает им относительное преимущество по сравнению с рассматриваемой бизнес-единицей?

Если ответы дают повод сомневаться в способности бизнес-единицы эффективно конкурировать на рынке, ее необходимо пересмотреть, чтобы новая бизнес-единица могла эффективно удовлетворять нужды потребителей и отражать любые угрозы со стороны конкурентов.

В следующих главах мы рассмотрим три основные категории стратегий. Каждая глава будет посвящена одному из углов стратегического треугольника: потребителям и рыночному окружению, самой компании, конкурентам.

Бессмысленно говорить о «творческом» стратегическом мышлении и в следующий момент давать «проверенные» рецепты успешных деловых стратегий. Вместо этого я постараюсь показать, как изначальный фокус на одном из трех ключевых игроков должен в итоге привести к его стратегической связи с другими игроками. Настоящий стратег всегда стремится рассматривать компанию, потребителей и конкурентов как единую взаимодействующую систему и ищет способы повлиять на динамику отношений между ними, чтобы увеличить относительное преимущество своей компании.

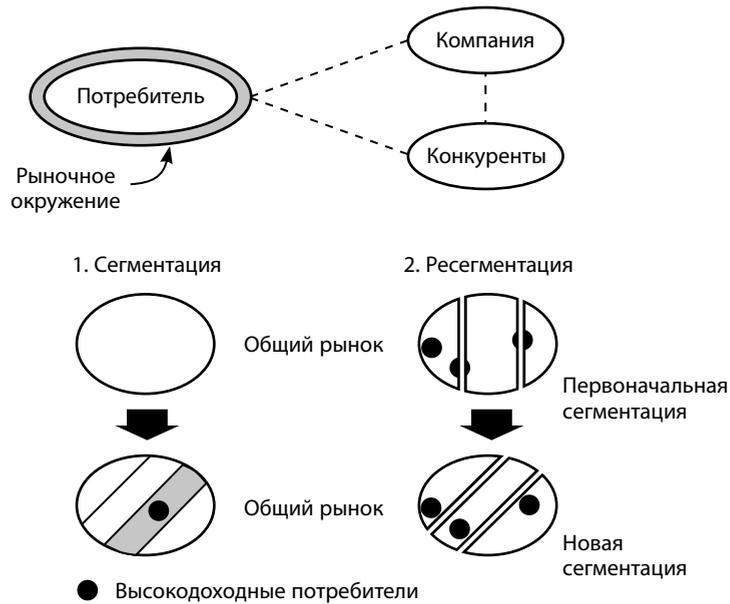
# Стратегии, нацеленные на потребителя

В свободной экономике рынки не остаются однородным, потому что разным группам потребителей нужны различные продукты или услуги. Но компания не может удовлетворить все требования с одинаковой эффективностью; она должна отличать легкодоступные группы потребителей от труднодоступных. Более того, способности конкурентов удовлетворять нужды потребителей и охватывать разные группы отличаются от способности вашей компании. Следовательно, для создания конкурентного преимущества компания должна правильно сегментировать рынок: выделить одну или несколько групп потребителей внутри общего рынка и сконцентрировать усилия на удовлетворении их нужд. Правильное структурирование потребителей позволяет достичь такой дифференциации (рис. 9.1).

## СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ЦЕЛЯМ

Существует два базовых способа сегментации рынка. Первый — сегментация по целям, т. е. в зависимости от способов использования данного продукта разными потребителями. Возьмем, к примеру, кофе. Одни люди пьют кофе, чтобы проснуться или взбодриться, другие рассматривают кофе как способ расслабиться или пообщаться (перерывы на кофе). В разных группах потребителей могут различаться способы приготовления, вкусовые предпочтения, количество потребляемого кофе за один раз и даже тип чашки, из которой пьют кофе. В принципе, со всеми этими группами может работать одна «кофейная» бизнес-единица, хотя сегмент использующих кофе для отдыха можно объединить с группами «домашние развлечения» или «свободное время».

При сегментации рынка нужно понять, действительно ли разные группы потребителей имеют настолько непохожие цели, что будет оправдано предложение компанией (или конкурентами) дифференцированных продуктов и услуг. Очевидные различия в возрасте, расе, профессии, религии, размере



**Рис. 9.1.** Достижение конкурентного отличия путем сегментации потребителей

семьи и т.д., конечно, могут быть основной для сегментации, но они образуют, скорее, удобные статистические категории, чем стратегические сегменты. Только различий недостаточно, у каждого сегмента должны быть четко определенные общие цели, их может отражать способ, которым компания завоевывает рынок.

Вот почему так важно понять тонкие оттенки желаний потребителей. Принятие решения о покупке часто зависит от степени полезности, качества или роскоши, которые ожидают получить конкретные группы потребителей при данном уровне цены. Для искушенных потребителей важно соотношение цена—качество, а другие могут обращать внимание только на цену. Поскольку на большинстве рынков повышение цены обычно снижает спрос, размер группы потребителей зависит от политики ценообразования компании.

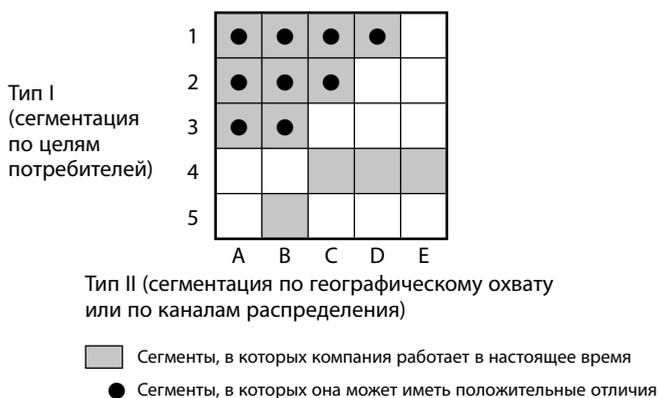
Ценность, которую потребитель видит в продукте или услуге, может быть как материальной (производительность, надежность, эксплуатационные расходы, удобство, стоимость перепродажи, условия оплаты, доступность запасных частей или удобное расположение торговых точек или точек обслуживания), так и нематериальной (роскошь, мода, удовлетворение собственного эго или имидж бренда). Поскольку ценность, воспринимаемая потребителями, зависит от их нужд, внимательный анализ потребителей часто приводит к эффективной стратегической сегментации.

## СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ОХВАТУ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Второй способ сегментации рынка зависит от ситуации в компании. Даже если имеется большая группа или подгруппа потребителей с похожими запросами, способность компании обслуживать ее может быть ограничена имеющимися ресурсами, пробелами в охвате рынка по сравнению с конкурентами. Ограничительным фактором может быть стоимость обслуживания фрагментированного рынка с уровнем ценообразования, приемлемым для потребителя, который в случае слишком высокой цены может отказаться от продукта или прибегнуть к альтернативе: радио вместо телевизора, карандаш вместо авторучки, автобус вместо такси.

Такая стратегическая сегментация обычно становится результатом поиска компромисса между затратами на маркетинг и охватом рынка. Затраты на маркетинг (могут включать затраты на продвижение товара, на деятельность по сбыту, на поддержание сервисной сети, хранение товарных запасов, на доставку, на физическое распределение, а также комиссионные и премии, чтобы мотивировать дилеров и дистрибьюторов) обычно диктуются требуемой скоростью и степенью проникновения в целевую группу потребителей. В соотношении маркетинговые затраты / охват рынка всегда есть точка снижения доходности. Поэтому задача компании — оптимизировать свой охват рынка по географии или по каналам распределения, чтобы ее затраты на маркетинг были более эффективными, чем у конкурентов.

Как показано на рис. 9.2, продвинутые компании часто разрабатывают для себя четкую матрицу стратегической сегментации, в которой представлено два типа сегментации — по целям потребителей (тип I) и по возможностям охватить рынок (тип II). Ключевая задача — добиться, чтобы продук-



**Рис. 9.2.** Матрица стратегической сегментации

ты и/или услуги компании имели положительные отличия от конкурентов в каждом из выбранных сегментов (в матрице соответствуют квадратам, отмеченным ●).

## РЕСЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА

На рынках с интенсивной конкуренцией компания и ее прямые конкуренты часто разбивают рынок похожими способами. Естественно, через какое-то время эффективность этой первоначальной сегментации начинает снижаться. В такой ситуации надо заново изучить пожелания небольшой группы ключевых потребителей, т. е. чего же они хотят *на самом деле*. Производитель факсимильных аппаратов, который привык классифицировать своих потребителей по требуемой скорости передачи данных — высокая (1 минута) и низкая скорость (4–6 минут), решил выяснить, почему большие компании неохотно используют факсимильные аппараты и почти не проявляют интерес к приобретению доступного оборудования. Он узнал, что крупные корпорации обычно имеют множество точек по всей стране. Но так как факсимильные аппараты с высокой и низкой скоростью передачи данных были несовместимы друг с другом, компаниям было невыгодно создавать национальные сети. Тогда производитель решил разработать аппарат со средней скоростью передачи данных (2 минуты), изменив сегментацию рынка в соответствии с потребностью пользователей в местных, региональных или национальных сетях. Предоставив этим группам потребителей низкоскоростные, среднескоростные и низко-/среднескоростные модули, а также высокоскоростное оборудование для магистральных линий, компания смогла отказаться от более трудных клиентов, которым требовалось множество интерфейсов между низко- и высокоскоростными аппаратами.

## СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Рыночные сегменты постоянно изменяются. Внешние силы все время влияют на вкусы и предпочтения потребителей, меняя воспринимаемую полезность продуктов и смещая покупательские приоритеты. Тенденции в социально-политической сфере, новые правительственные постановления, угрозы замены, исходящие от других видов продуктов и услуг, множество других сил время от времени меняют позиции трех главных стратегических игроков. Любой такой сдвиг несет с собой новые возможности и угрозы для компании.

Возможны два типа сегментации рынка: по целям потребителей и по охвату рынка. Соответственно, возможны два типа структурных изменений рыночных сегментов: первый — вследствие изменения целей потребителей со временем, второй — вследствие изменения (географического или демографического) распределения потребителей. Как правило, структурные изменения вынуждают компанию по-новому распределить свои ресурсы либо между функциями, либо между продуктово-рыночными сегментами.

## ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

Так как со временем цели потребителей меняются, наступает момент, когда компания вынуждена задуматься о предложении другого товара или услуги. Например, с конца 1960-х гг. новые экономические силы изменили цель многих владельцев автомобилей — вместо высокоскоростной езды и престижа предпочтение отдается удобству, экономичности и полезности. В результате компании Honda, Suzuki, Daihatsu и некоторые европейские производители вывели на рынок малолитражные городские автомобили для людей, которым приходится ездить на относительно короткие расстояния — в магазины или на работу — в городской зоне. Точно так же дорогие перелеты на реактивных самолетах стали оправданными только потому, что время стало самым дефицитным ресурсом для большинства бизнесменов.

Комнатные обогреватели компании Mitsubishi Electric, которые забирают воздух с улицы для сжигания газа, а двуокись углерода выбрасывают наружу, стали в Японии невероятно популярными, потому что люди начали больше заботиться о своем здоровье. Когда люди покупали обогреватели только ради тепла, комнатный электрообогреватель был бы неконкурентоспособным, потому что стоимость его эксплуатации была чуть выше, чем у керосинки. Этим можно объяснить и рост продажи погрузчиков с питанием от аккумуляторов (электропозрузчиков), несмотря на их малую мощность и сложные требования к техобслуживанию — операторы устали от шума, вибрации и выхлопных газов, производимых погрузчиками с дизельными и бензиновыми двигателями.

Влияя на цели потребителей, эти фундаментальные силы создают массу возможностей для успешной замены. Вместо того чтобы рассматривать это явление как простое изменение номенклатуры продукции — например, переключение с бензиновых и дизельных автопозрузчиков на электропозрузчики, нужно постараться понять его фундаментальные причины. Только так мы сможем предугадать его воздействие на рынок: в каких сегментах наиболее вероятно изменение, насколько глубоким будет это изменение, какие факторы будут влиять на его скорость. Со стратегической точки зрения компании важно занять в возникающих сегментах рынка лучшую позицию по сравнению с конкурентами. Предлагая оригинальные продукты, нацеленные больше на новое поколение потребителей, чем на старое, компания может заставить эти факторы работать на себя, что позволит ей быстрее расти и зарабатывать больше прибыли, чем конкуренты.

## ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Структурные изменения рыночных сегментов второго типа связаны с тем, что различные факторы постепенно меняют состав потребителей, влияя на демографию, каналы распределения, доходы потребителей и т.д. Такие перемены требуют перераспределения корпоративных ресурсов и/или изме-

нения абсолютного уровня ресурсов, инвестируемых в данный бизнес. Если правильно не перераспределить ресурсы в свете произошедших структурных изменений, то рост рыночного сегмента, в котором компания относительно слаба, может привести к серьезному снижению общей доли рынка.

Например, производитель грузовых автомобилей обнаружил, что число владельцев одной машины постепенно увеличивается относительно числа владельцев больших автотранспортных парков. Эта компания была очень сильна в сегменте корпоративных клиентов и имела хороший штат преданных делу торговых агентов. Но в сегменте владельцев одной машины, где конкуренты с опорой на дилеров успешно продвигали свои продукты, компания была слаба. Хотя в процентном отношении доля этого производителя в сегментах корпоративных и частных клиентов практически не менялась, его общая доля на рынке постепенно уменьшалась, главным образом из-за относительного роста сегмента, в котором он был плохо представлен (рис. 9.3).

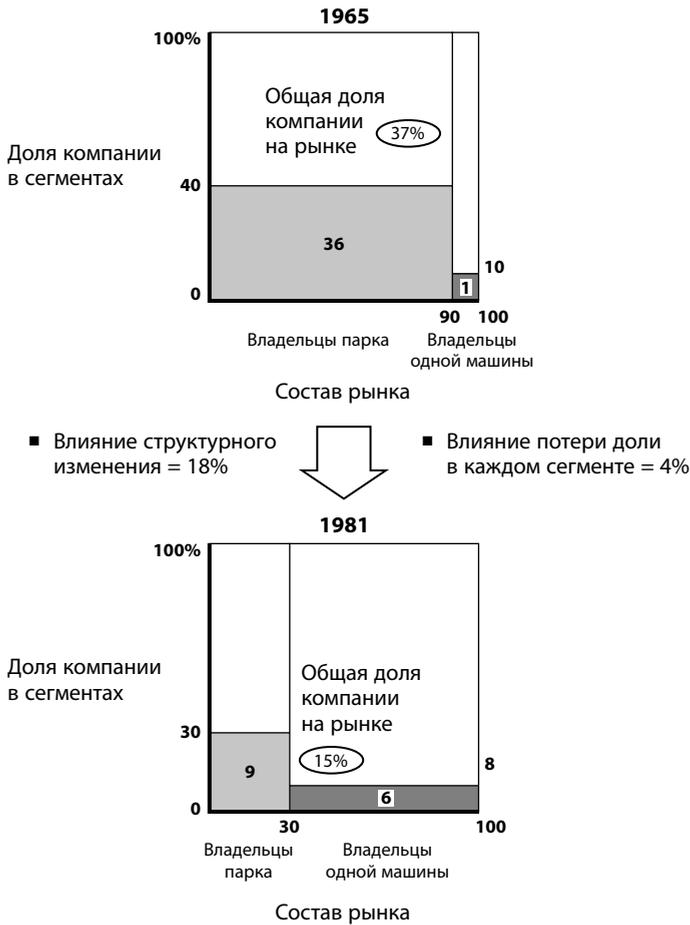
Чтобы исправить эту ситуацию, руководство может либо увеличить штат агентов прямых продаж, чтобы эффективно охватить фрагментированный сегмент частных клиентов, либо усилить свою систему распространения путем привлечения дилеров, чьи ресурсы в сфере сбыта и распределения можно использовать совместно с производителями сопутствующих товаров или с конкурирующими компаниями. В данном случае производитель выбрал первый вариант: расширил свой штат торговых агентов на 20%, нацелив их исключительно на привлечение владельцев одной машины, и за полтора года увеличил свою долю в этом растущем сегменте более чем на 5%.

Похожие изменения происходят и в сфере офисной техники (например, копировальных аппаратов), электроники для розничной торговли (в частности, электронных кассовых аппаратов) и строительного оборудования. На самом деле очень немногие компании теряют свою рыночную долю в прямой конкуренции. По моему опыту в подавляющем большинстве случаев компания теряет долю рынка вследствие структурных изменений, т. е. более быстрого роста ее слабого сегмента относительно сильного.

## ОТСЛЕЖИВАЙТЕ ТЕНДЕНЦИИ

Структурные изменения — это обычно медленные, постепенно нарастающие процессы, которые практически незаметны для участников бизнеса. Четко выраженная тенденция, как правило, проявляется только через большие промежутки времени, скажем, от пяти до десяти лет. Поэтому при стратегическом планировании чрезвычайно важно анализировать изменение относительного значения рыночных сегментов на протяжении длительных периодов.

Если произошли значительные изменения, первым делом необходимо проанализировать действующие силы и экстраполировать их действие на достаточно отдаленное будущее, чтобы дать компании возможность «читать»



**Рис. 9.3.** Влияние структурных изменений на общий рынок производителя грузовых автомобилей

рыночное окружение, немного опережая своих конкурентов. Если шаги со стороны правительства или экономическое потрясение, например энергетический кризис, вызывают стремительное изменение условий на рынке, руководство должно решить, требуется в данном случае изменить стратегию и/или предпринять оперативные действия, чтобы зарезервировать для себя новые деловые возможности, которые открылись благодаря действию этих сил.

Стратегии, нацеленные на потребителя, лежат в основе всех стратегий. Если компания не знает запросы своих потребителей и не отслеживает их изменение во времени, ее конкуренты, можно не сомневаться, однажды

решат изменить статус-кво. Следовательно, главной заботой компании должны быть интересы ее потребителей, а не акционеров и других заинтересованных сторон. В конце концов компания, которая искренне заинтересована в своих потребителях, сама будет интересна инвесторам.

В условиях свободной, конкурентной экономики устойчивое благосостояние компании невозможно, если ее внимание отвлекается от основной миссии бизнеса — обслуживания потребителей. И наоборот, если компания последовательно преуспевает в обслуживании своих потребителей и делает это более эффективно, чем конкуренты, стабильная прибыль ей будет гарантирована.

Слишком многие компании сегодня упускают это из виду, вплоть до того, что забывают, каким бизнесом они занимаются. Подобно холдингам «дзайбацу», существовавшим в Японии в довоенный период, они без разбора входят в любой бизнес и затем управляют им точно так же. Немногим таким компаниям удастся построить прибыльный бизнес и удержаться надолго в рядах лидеров.

# Стратегии, нацеленные на корпорации

В отличие от стратегий, нацеленных на потребителя, которые мы рассмотрели, стратегии, нацеленные на корпорации, являются функциональными. Их цель — максимально увеличить силу компании по сравнению с конкурентами в ключевых для успеха в этой отрасли функциональных областях.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФУНКЦИЙ

После того как компания проанализирует и поймет запросы и цели своих потребителей, ее стратегия должна быть нацелена на их удовлетворение наиболее эффективным способом. Но стратегии претворяются в жизнь не в вакууме. В скором времени конкуренты увидят, что делает компания, и последуют за ней. Если это произойдет, единственный способ для компании выстоять в прямой конкуренции и при этом заработать прибыль — быть более сильной в одной или нескольких ключевых функциях. Эти ключевые функции зависят не только от отрасли, но и от стратегической цели (рыночная доля или прибыль). В главе 3 мы говорили о том, что рентабельность уранодобывающей компании в значительной степени определяется источником сырья. Поскольку цена на желтый кек во всем мире одинакова, доступ к богатым месторождениям руды может дать компании важное преимущество в затратах на добычу и рафинирование, которое сводит на нет любые различия в других стратегиях.

На рынке стандартных комплектующих (выключатели, таймеры и реле) рыночная доля и рентабельность в значительной степени зависят от номенклатуры продукции. Инженер, который разрабатывает схему, обычно ищет самый толстый каталог с самым широким выбором комплектующих изделий. Следовательно, в этой отрасли производитель с богатым ассортиментом может забрать долю рынка у конкурентов даже при относительно небольшом штате продавцов. Такое двойное преимущество перед ком-

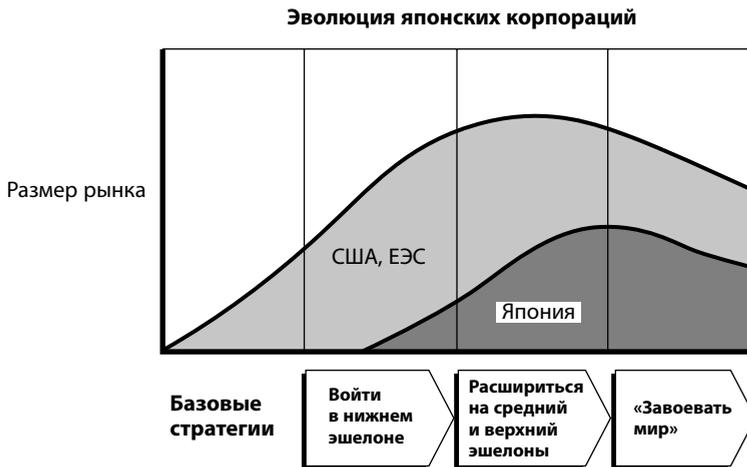
паниями, у которых ассортимент меньше и потому ниже эффективность продаж, объясняет, почему в этом бизнесе рентабельность компаний различается. Конечно, более слабой компании можно посоветовать увеличить свой штат продавцов, но, учитывая ее небольшой объем продаж и высокие постоянные затраты, это может стать серьезным ударом по прибыли. Таким образом, ключевыми функциями в этом бизнесе будут разработка и проектирование продукции, а также производство. Компания должна разрабатывать множество разнообразных линий продуктов с меньшим количеством людей, чем ее конкуренты, и/или иметь превосходную планировку заводов и высококвалифицированную рабочую силу, чтобы производить продукцию разных видов и размеров, не увеличивая пропорционально свои постоянные затраты. Таковы базовые требования для успешной конкуренции в отрасли, где ключевым фактором успеха является широкая номенклатура продукции.

Поддержание превосходства в ключевых функциях — это залог стабильно высоких прибылей и высокой рыночной доли. Компания, которая тщательно изучает своих потребителей и конкурентов, но не может усилить наиболее важные для успеха в этой отрасли функции, похожа на армию с сильным штабом, но слабыми войсками.

## ИЗБИРАТЕЛЬНОСТЬ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД

Чтобы одержать победу, компании не нужно лидировать во всех функциях — от добычи сырья до обслуживания. Если она сможет создать решающее превосходство в одной ключевой функции, то сможет превзойти конкурентов и в остальных функциях, которые в настоящее время находятся не в лучшем состоянии. К сожалению, этот процесс не работает в обратном направлении. Руководитель, который вкладывает деньги в улучшение всех функций одновременно, может добиться желаемого операционного улучшения, но его компания все равно проиграет, потому что в ключевой функции она будет работать хуже, чем конкуренты.

Секрет успеха многих японских компаний состоит в их последовательном подходе к повышению своей функциональной компетентности (рис. 10.1). В 1950-х и начале 1960-х гг. многие компании осуществляли серьезные инвестиции в машиностроение, в том числе привлекая талантливых людей. Технология производства и низкие на тот момент затраты на рабочую силу составляли главный источник их силы. На этом этапе инвестиции в исследования и разработку, а также заграничный маркетинг были незначительными — в этих сферах компании опирались на импортные технологии и торговые компании соответственно. Затем они переместили свой акцент на контроль качества и разработку новых продуктов. Сегодня они активно занимаются фундаментальными исследованиями и прямым маркетингом. На каждом



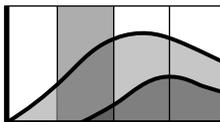
**Рис. 10.1.** Японские «стратегии завоеваний»

этапе компании были способны зарабатывать деньги и реинвестировать их в усиление позиций в других функциональных областях.

В некоторых отраслях ключевые функции чрезвычайно динамичны. Например, условием выживания в полупроводниковой промышленности является способность быстро переключаться с одной функциональной области на другую. Постоянные капиталовложения в НИОКР, технологию производства, повышение производительности и контроль качества — слишком дорогостоящий подход. Необходимо усиливать не каждую функцию как таковую, а способность компании перемещать ресурсы — финансы и персонал — в нужную функциональную область в соответствии с изменением ключевых функций в течение жизненного цикла данного продукта. На рис. 10.2 этот процесс проиллюстрирован на примере конкретной модели интегральной схемы одного японского производителя.

## ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

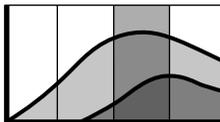
Функциональные стратегии не следует путать с операционными улучшениями. Последние нацелены на то, чтобы «делать лучше», и основаны на идее, что сокращение издержек — это всегда хорошо (в любом ключевом центре издержек, невзирая на стратегические последствия). В отличие от них, функциональные стратегии требуют досконального понимания потребителей (их запросов и целей, а также географического и демографического распределения) и конкурентов (их поведения и относительно сильных и слабых сторон).

**Базовая стратегия: войти в нижний эшелон****Стратегические акценты**

- Анализ рынка
- Технология производства
- Юго-Восточная Азия (в порядке опыта США)
- Торговые фирмы

**Примеры продукции**

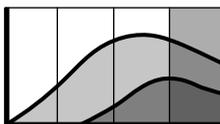
- Компьютеры
- Газовые турбины
- Компрессоры
- Строительное оборудование
- Большие интегральные схемы
- Цветная фотопленка

**Базовая стратегия: захватить средний и верхний эшелоны****Стратегические акценты**

- Эффекты масштаба
- Мировой рынок
- Имидж, ориентированный на «высокое качество»
- Производство оригинального оборудования или собственные бренды

**Примеры продукции**

- Турбины/генераторы
- Копировальные аппараты
- Пианино
- Автомобили
- Телекоммуникационное оборудование

**Базовая стратегия: «завоевать мир»****Стратегические акценты**

- Мировые бренды (более двух компаний)
- Неценовая конкуренция
- Производство за рубежом
- Непрерывная инновация (продление жизненного цикла)

**Примеры продукции**

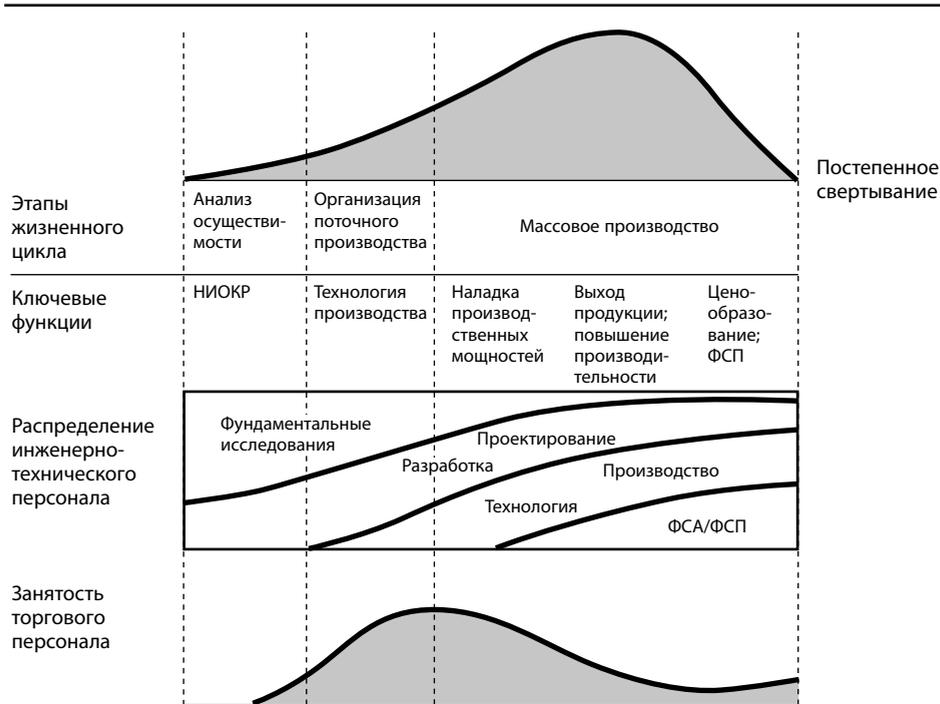
- Фотоаппараты
- Stereoаппаратура
- Магнитофоны
- Карманные калькуляторы
- Мотоциклы
- Наручные часы
- Сталь

**После прохождения пика (переключение на новые промышленные страны)**

- Радио
- Судостроение
- Телевизоры
- Фанера
- Текстиль

**Создание новых рынков**

- Большие интегральные схемы
- Видеомагнитофоны



**Рис. 10.2.** Перемещение персонала по мере изменения ключевых функций на протяжении жизненного цикла продукта

Кроме того, функциональные стратегии нужно отличать от программ улучшения деятельности конкретных организационных единиц — инженерной службы, отдела снабжения или маркетинга. Цель функциональных стратегий — не решать операционные проблемы отдельного подразделения, а улучшать конкретную функцию, важную для успеха в данной отрасли. Разумеется, ответственность за выполнение этой функции может лежать на конкретной организационной единице; в этом случае стратегия будет реализовываться в рамках существующего отдела. Но так бывает далеко не всегда; в некоторых компаниях рассматриваемая функция не только может не быть приписана конкретному подразделению, но даже может не выполняться коллективно.

**Политика «производить или покупать».** Рассмотрим пример крупной компании, которая специализируется на трудоемких сборочных операциях. Предположим, компания сталкивается с быстрым ростом ставок заработной платы и затрат на дополнительные льготы. В такой ситуации решение «производить или покупать» может стать ключевой функцией. Однако немногие

компании рассматривают решение «производить или покупать» как ключевую функцию, которую необходимо совершенствовать. Чаще всего ее оставляют в ведении агента по закупкам и/или плановика производственного отдела, который больше озабочен недостаточной загруженностью производственных мощностей.

На рис. 10.3 представлены результаты стратегического изменения политики «производить или покупать», которое предприняла крупная японская фирма Fujitsu. Хотя компания не делала никаких официальных заявлений о подобном изменении политики, из анализа (основанного на опубликованных данных) становится очевидно, что смена курса Fujitsu в 1973 г. отражала ее стратегическое решение перевести на субподряды большую часть своих сборочных операций вследствие повышения затрат на зарплату. Вполне вероятно, что ее конкуренты не смогли так же быстро переключить свое производство на субподрядчиков и продавцов комплектующих, и обусловленная этим разница в структуре себестоимости и/или способности компании справляться с колебаниями спроса могла иметь важные стратегические последствия.

**Компания Casio против конкурентов.** Еще один наглядный пример — компания Casio, производитель часов и карманных калькуляторов. Большинство ее конкурентов организованы вокруг традиционных функций разработки, производства и маркетинга и делают ставку на вертикальную интеграцию,



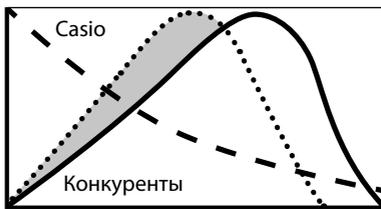
Источник: годовые и финансовые отчеты компании Fujitsu.

**Рис. 10.3.** Стратегическое изменение политики «производить или покупать», предпринятое компанией Fujitsu

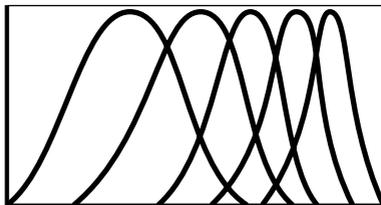
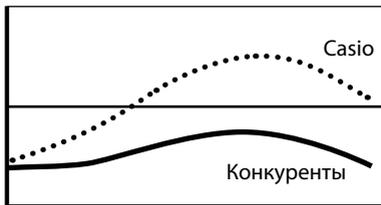
например, через владение собственными мощностями для производства интегральных схем. В отличие от них, Casio занимается главным образом разработкой, маркетингом и сборкой, осуществляя очень скромные инвестиции в производственные мощности и каналы распределения. Ее сильная сторона — гибкость. Осознав, что ее конкуренты неспособны быстро вывести на рынок новые продукты, Casio применила стратегию ускорения и сокращения жизненных циклов продуктов (рис. 10.4). Так, едва запустив в продажу свой новый калькулятор размером с пластиковую карточку и толщиной 2 мм, Casio начала быстро снижать на него цену, отбив у конкурентов охоту выводить на рынок похожий продукт.

Для Casio функциональная стратегия была такой: объединить проектирование и разработку с маркетингом, чтобы желания потребителей анализировались теми, кто ближе всего к рынку, и быстро превращались в технические чертежи. Поскольку Casio довела эту функцию до совершенства, она

Цена единицы  
продукции



Прибыли/убытки



**Ускорение жизненных циклов**

#### Выводы для традиционных, ориентированных на разработку компаний

- Подчинить разработку и проектирование маркетингу
  - Разнообразить некритическое производство — например, посредством субподряда
  - Зарабатывать во время роста, а не потом
  - Ускорить жизненный цикл продуктов
- Примеры:
- Калькуляторы
  - Электронные кассовые аппараты
  - Карманные ПК
  - Аудиоаппаратура
  - Радио

**Рис. 10.4.** Стратегия компании Casio

может позволить себе быстро делать свои продукты устаревшими. Ее вертикально интегрированные конкуренты, исходящие из предположения о том, что жизненный цикл для такой категории продуктов составляет один-два года, серьезно ей проигрывают, а в некоторых компаниях между подразделениями развязывается настоящая психологическая война. Конструкторский отдел больше не доверяет отделу маркетинга, и наоборот.

Когда у компании иссякнут новые идеи или ее потребители устанут от ускоренных жизненных циклов, Casio столкнется с серьезной проблемой, потому что она не слишком сильна в традиционных функциях — производстве, логистике и продажах. Хотя, с другой стороны, она может постепенно усилить эти функции до приемлемого уровня, прежде чем взорвется бомба замедленного действия.

И еще. Casio предупреждает нас об опасности слепо верить в традиционную теорию жизненного цикла продукта, которая утверждает, что лучшая стратегия — инвестировать на стадии роста, чтобы завоевать хорошую рыночную долю. Casio преподает нам новый урок: во время роста компания должна зарабатывать — это трудная, но потенциально высоко вознаграждающая задача, как демонстрирует Casio на своем примере.

Приведенные мной примеры функциональных стратегий подчеркивают главную мысль. Когда организационная единица определена, как правило, поздно думать о функциональной стратегии. Лучший подход к разработке такой стратегии: сначала пренебречь любыми организационными границами и досконально изучить своих потребителей и конкурентов, чтобы определить наиболее важные для успеха функции. Потом можно выяснять, выполняют ли существующие организационные единицы, по отдельности или вместе, эти ключевые функции лучше, чем это делают конкуренты, и если нет, что необходимо сделать, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество. В некоторых случаях ответ на этот вопрос может повлечь за собой фундаментальную реорганизацию. Иногда бывает достаточно возложить несколько дополнительных обязанностей на существующие отделы или провести серьезную работу по улучшению некоторых управленческих процессов.

## ОПТИМИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ФУНКЦИЙ

Корпоративная функция обычно составляет постоянную статью затрат. Например, на конструкторский отдел производителя полупроводников может приходиться 20% всех корпоративных издержек. Такой отдел ведет себя точно так же, как производственная мощность; существует определенный предел численности инженерно-технического персонала, выше которого возможна непрерывная инновация, но ниже которого наступает застой.

Функция продаж — тоже постоянная статья затрат, хотя компания вполне может сделать ее переменной, если переключится на дистрибьюторов и т. п.

При правильной организации эта функция становится стабильно сильной стороной компании. Но если штат продавцов «ниже порогового уровня», она может стать постоянным источником проблем. Оптимальный размер этих функций, т. е. оптимальные постоянные затраты на выполнение этих функций, зависит от двух других ключевых игроков стратегического треугольника: потребителей и конкурентов.

Фрагментированный рынок обычно требует плотной товаропроводящей сети, чтобы обеспечить достаточно равномерное обслуживание всех потребителей. Но в ситуации, когда на рынке доминирует одна-единственная компания, уровень обслуживания потребителей может быть значительно снижен. Компания Kodak, крупнейший производитель фотопленки в США, предоставляет стандартную услугу по проявке и печати фотографий для клиентов, делающих заказ по почте. Клиенты могут принести пленку лично и забрать напечатанные фотографии через несколько дней. Для оказания этой услуги Kodak сосредоточила свои лаборатории в шести центрах в США, что, с точки зрения компании, дает ей важное преимущество вследствие положительных эффектов масштаба. Но с точки зрения клиентов ждать готовых фотографий от двух дней до недели слишком долго. Таким образом, сосредоточившись на создании эффекта масштаба в своих лабораторных операциях, Kodak сама спровоцировала компанию Polaroid бросить ей вызов — предложить моментальные снимки.

И наоборот, в Японии за долю на этом рынке яростно конкурируют три производителя пленки, которые вынуждены непрерывно улучшать качество своих услуг. В результате в стране, которая по площади меньше штата Калифорния, работает 300 лабораторий, а доля пленок, обработанных и отпечатанных за 7 часов с вызовом и доставкой на дом, составляет 30%. Несмотря на широкомасштабные кампании по продвижению товара, моментальные снимки компаний Kodak и Polaroid не стали в Японии популярными и используются лишь в некоторых узкоспециализированных областях. О накале конкурентной борьбы на американском рынке моментальных фотографий ходит много слухов, но стоит какой-нибудь компании всерьез взяться за фундаментальный вопрос, чего же в действительности хотят потребители — быстро получать готовые фотографии, как температура конкурентных страстей существенно понижается. Более чем в половине случаев пользователям таких фотоаппаратов не нужны моментальные снимки.

Сеть фотолaborаторий — постоянная статья затрат. Ни у одной компании нет возможности неограниченно инвестировать в улучшение всех своих ключевых функций — она должна сделать стратегический выбор между функциональными областями, в которые будет направлять ресурсы. И все же дилемма остается: если компания повысит свою производительность, удельный вес ее постоянных затрат станет значительно ниже; но значительное повышение производительности обычно влечет за собой более высокие постоянные операционные издержки, касается ли это сферы продаж или производственных мощностей.

## ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛЮЧЕВЫХ ФУНКЦИЙ

Еще одна важная задача функциональных стратегий — формирование функций, *эффективных с точки зрения затрат*. Это можно сделать тремя способами. Первый — снижать издержки (с помощью анализа накладных расходов, бюджетирования с нуля или любых других методов) более эффективно, чем это делают конкуренты. Второй — быть более избирательными в отношении принимаемых заказов, предлагаемых продуктов или выполняемых функций. Как правило, себестоимость выполнения функции возрастает пропорционально абсолютному объему выполняемой работы (количеству заявок и количеству сотрудников), а не денежным средствам от продажи как таковым. Быть более избирательным — значит отбирать операции с самой высокой степенью воздействия, чтобы при устранении остальных операций затраты на функцию снижались гораздо быстрее, чем выручка от продаж.

Одна японская машиностроительная компания с крошечной рыночной долей предлагала почти такой же выбор продукции, как и лидер отрасли, владевший 45% рынка. Ни одна линия продуктов этого производителя не была рентабельной. Но проблема заключалась не в конструкции или качестве продуктов, а в высоких накладных расходах, обусловленных непропорционально высокими затратами на разработку и распространение, поскольку компания выделяла средства без разбора, на все подряд. Такая ситуация создает порочный круг, из которого есть один выход — кардинально изменить свою политику и отказаться от подхода к рынку «мастер на все руки» в пользу очень избирательной стратегии «сегмент за сегментом». Когда этот производитель понял, что нужно сократить номенклатуру продукции и сосредоточиться на сегментах, в которых можно преуспеть без охвата остального рынка, таких как владельцы автотранспортных парков, его положение значительно улучшилось.

Третий способ снижения себестоимости функции — разделить данную ключевую функцию с другими подразделениями или даже другими компаниями. Хотя порой это может привести к осложнениям и даже психологической войне, совместное использование ресурсов позволяет выполнять искомую функцию с гораздо меньшими затратами и, таким образом, получить критическое преимущество перед конкурентами, бизнес которых организован иначе.

Типичный пример совместного использования ресурсов — концепция общего штата торговых агентов и менеджеров по работе с клиентами, которую применяют некоторые торговые компании. В бизнесе, где отношения с клиентами или частота и плотность звонков важнее знания конкретного продукта, тактика совместного использования торгового персонала разными подразделениями может оказаться очень эффективной. Если конкурирующая

компания организована иначе — каждая бизнес-единица имеет собственный штат сотрудников по продажам, ей будет трудно удовлетворять двум противоречивым требованиям: широкий охват рынка и низкая себестоимость продаж.

Опыт показывает, что во многих ситуациях разделение ресурсов между несколькими основными подфункциями маркетинга оправданно. Это верно для обслуживания, финансирования, продвижения товара, рекламы и физического распределения; единственным исключением, по-видимому, является планирование номенклатуры продукции. Согласно опросу компании Heidrick & Struggles примерно половина американских производителей сосредоточила свои операции по продвижению товара, рекламе и физическому распределению в ведении вице-президента по маркетингу, который, как правило, не имеет никаких обязанностей по конкретным линиям продуктов. Основная конкуренция между компаниями Toshiba и Hitachi развернулась в сфере финансовых услуг; в результате обе корпорации значительно усилили свои дочерние финансовые компании, которые специализируются на кредитовании потребителей от лица отдельных производственных подразделений.

Дистрибьюторы — это наглядный пример маркетинговых ресурсов, используемых множеством производителей. Сервисные центры многих японских производителей ремонтируют как «белые» [холодильники, стиральные машины и другую бытовую технику, покрытую белой эмалью], так и «коричневые товары» [бытовую электронику].

Кроме маркетинга совместное использование ресурсов часто можно встретить в сфере НИОКР в форме лицензирования и совместных разработок. Там, где ключевая функция не связана с технологией или где технологию нельзя монополизировать, как правило, лицензирование становится наиболее практичным способом снизить затраты на разработку. Если затраты на разработку чрезвычайно высокие, то для сохранения конкурентоспособности на мировом рынке компании могут вступить в международную кооперацию в области НИОКР. Самолеты (Airbus), атомные реакторы (консорциум BWR, в который входят корпорации GE, Hitachi, ASEA и Toshiba) и добыча нефти в открытом море (в Северном и Желтом морях) — примеры такой кооперации.

## ИЗБЕГАЙТЕ ЛОВУШЕК

Хотя совместное использование ресурсов снижает затраты на конкретную функцию, оно вынуждает компанию пожертвовать преимуществами концентрации на конкретном бизнесе и/или сегменте рынка. Конкуренты могут атаковать в этом слабом месте, применив более индивидуализированный подход и более сложные маркетинговые техники или улучшив обслуживание потребителей в определенных регионах или сегментах. В частности, они могут завладеть самыми прибыльными сегментами или направлениями

бизнеса. Поэтому любая компания, которая решает объединить ресурсы с целью снизить себестоимость определенных функций, должна создать дежурную группу стратегов и вменить им в обязанность внимательно следить за рынком и деятельностью конкурентов.

Например, компания Omron Tateishi Electronics использует мощную единую службу сбыта, чтобы распространять широкий ассортимент электромеханических и электронных комплектующих изделий. Более половины всех комплектующих попадает в восемь категорий конечных продуктов — включая игровые автоматы, аудио и видеоаппаратуру, станки и автомобили — либо напрямую при продаже производителям, осуществляющим окончательную сборку, либо через продавцов сборочных узлов.

Обнаружив, что конкуренты начали концентрироваться на более узком ассортименте комплектующих большого объема, Omron ввела должности менеджера, который наблюдает за определенными конкурентами, и восьми менеджеров по маркетингу, которые отвечают за анализ тенденций на конкретных рынках готовых продуктов, специализированных ходов конкурентов и потребности в выполнении индивидуальных заказов. Эти менеджеры, не имеющие линейных обязанностей, играют роль источников дополнительной информации для руководства.

Omron было невыгодно реорганизовывать свою службу сбыта на основе конкуренции или конкретных рынков готовых продуктов. Компания потеряла бы свое преимущество в структуре затрат над конкурентами в каждом продуктово-рыночном сегменте и стала бы уязвимой, если бы конкуренты решили отвоевывать у нее сегмент за сегментом. Однако, упорно держась за свое преимущество в структуре затрат, Omron успешно сохранила свою долю — более 40% на многономенклатурном рынке комплектующих изделий.

Если остальные условия равны, функция с более низкими затратами может стать источником прибыли, если цена продукта равна цене конкурентов. Если разница в себестоимости отражается на цене, ее можно использовать как средство увеличения рыночной доли.

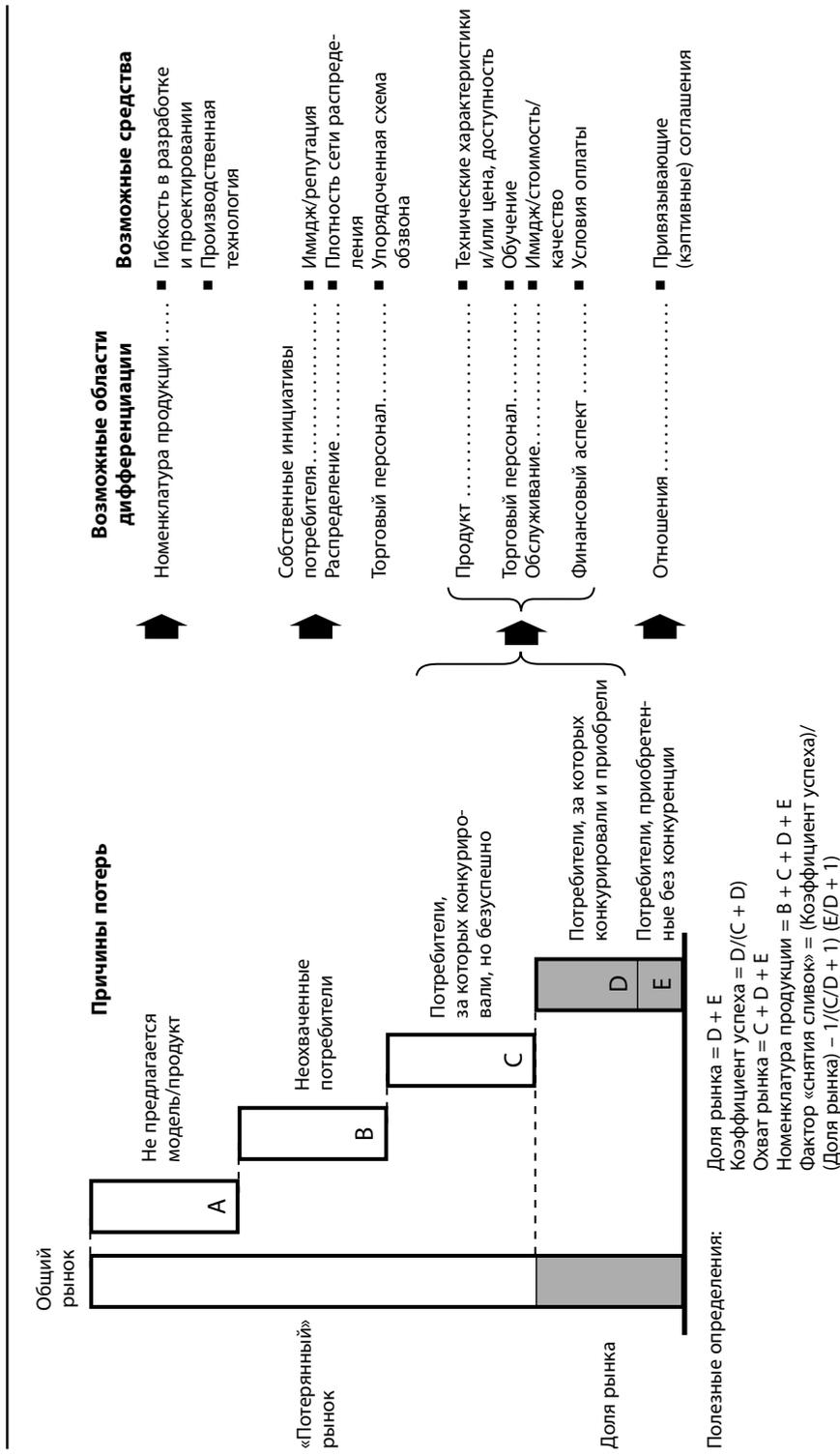
# Стратегии, нацеленные на конкурентов

Как мы видели, чтобы быть экономически конкурентоспособной, компания может снизить себестоимость. Но это лишь один из подходов к разработке деловой стратегии. В действительности требуется правильный компромисс между затратами на функцию и степенью превосходства над конкурентами в выполнении данной функции.

Построение стратегий, нацеленных на конкурентов, требует поиска любых возможных источников дифференциации во всех корпоративных функциях, начиная с закупки, проектирования и разработки, заканчивая продажами и обслуживанием. Следует помнить о главном — любое найденное различие между вами и вашими конкурентами должно быть соотнесено с одним, двумя или всеми элементами, которые определяют прибыль: цена, объем и издержки. Например, если благодаря лучшей конструкции продукта можно назначить более высокую цену, то можно заработать больше прибыли, чем конкуренты.

Даже если цена и себестоимость единицы продукции у вас точно такие же, как у конкурентов, вы можете завладеть большей долей рынка, если у вас больше розничных точек. На рис. 11.1 представлен удобный инструмент («анализ каналов потерь») для систематического поиска возможных различий между вами и вашими конкурентами. Ясно, что каждое различие не в вашу пользу может в итоге привести к потере какой-то доли рынка.

Например, компания может терять некоторые сегменты потребителей потому, что не предлагает им нужный продукт или модель. Первое, что приходит в голову: расширить номенклатуру продукции. Это может оказаться действенным, а может и не оказаться, в зависимости от того, насколько компетентен ваш инженерно-технический персонал и насколько гибки ваши производственные мощности и люди, чтобы приспособиться к более широкому ассортименту продукции без снижения экономической конкурентоспособности.



**Рис. 11.1.** Возможные источники конкурентной дифференциации

Каналом потерь может быть невнимание ваших продавцов к потребителям или имидж продукта. Возможно, реклама конкурента оказалась такой эффективной, что потребители во что бы то ни стало стараются купить его продукт. Или это может быть обусловлено математически: если у конкурента товаропроводящая сеть плотнее, он, естественно, сможет привлечь больше покупателей.

Чтобы увеличить свою долю на рынке, компания должна устранить каналы потерь. Самый быстрый способ сделать это — расширить охват рынка, увеличив штат продавцов или количество торговых точек, но он, как правило, очень затратный. Прежде чем действовать в этом направлении, нужно убедиться, что коэффициент успеха (отношение количества успешных продаж к общему числу потребителей, за которых идет конкуренция) достаточно высокий, чтобы оправдать инвестиции. Если этот коэффициент недостаточно высокий, то дополнительный охват рынка может привести к очень скромному увеличению рыночной доли, и инвестиции не окупятся.

Теперь посмотрим, как различия между вашей компанией и конкурентами — в продуктах и услугах, воспринимаемых потребителями, в структуре затрат или в функциональной компетентности — могут влиять на общие результаты вашей деятельности. Рассмотрим несколько примеров стратегий, нацеленных на конкурентов.

## СИЛА ИМИДЖА

Рассмотрим случай компании Sony. Долгое время Sony имела в США репутацию производителя, гарантирующего превосходное качество, что позволяло ей продавать свои цветные телевизоры гораздо дороже, чем конкуренты. Но в Японии у нее такого имиджа не было, поэтому продукты Sony продавались по цене наравне с продуктами Matsushita (Panasonic) и других компаний. Почти такая же ситуация сложилась и с автомобилями Honda (Civic, Accord и Prelude). Дело в том, что и Sony, и Honda больше инвестировали в связи с ответственностью и в продвижение товара и управляли этими функциями гораздо внимательнее, чем их конкуренты. Проистекающее различие в имидже отразилось на цене, что позволяло обеим компаниям продавать свои продукты на 5–10% дороже, чем их конкуренты, при одинаковых характеристиках.

В Японии продукция компании Max Factor считается гораздо более качественной, чем продукция ее крупных американских конкурентов, просто потому, что Max Factor придает большое значение управлению своими маркетинговыми функциями, особенно продвижением и распределением. Компании Yamaha и Nikon также реализуют стратегии, построенные на имидже превосходного качества. Nikon, однако, слишком долго почивала на лаврах своего имиджа и была выведена из равновесия, когда Olympus представила на рынке свой маленький и легкий однообъективный зеркальный фотоап-

парат Canon — электронную установку экспозиции, а Konica — автоматическую зарядку, перемотку пленки и фокусировку. Во всех этих случаях конкуренты Nikon переместили поле конкурентной борьбы с имиджа на технологию.

Когда характеристики продукта и способ распространения дифференцировать очень трудно, имидж может быть единственным источником положительной дифференциации. Но, как напоминают нам швейцарские производители часов, стратегия, построенная на имидже, может быть рискованной и требует постоянного контроля. Более того, из-за различий в культуре и структуре средств массовой информации имидж не всегда способен пересечь национальные границы.

В главе 4 мы говорили о том, что доля рынка компании Sakura уменьшалась, а, соответственно, росла доля компании Fuji только потому, что название первой «цветок вишни» ассоциировалось с нежной, немного расплывчатой розовой картинкой, а название второй — с зелеными деревьями, голубым небом и сверкающей снежной шапкой священной горы Фудзияма. Интересно, что Fuji даже выбрала зеленый цвет для своих коробочек (у Sakura — красный), сознательно делая акцент на своем «свежем зеленом» имидже. Хотя «слепое» тестирование не выявило никаких различий, люди почему-то считали, что фотографии Sakura имеют красноватый оттенок.

Когда компания завязана на такого рода имидже, изменить его бывает очень трудно, не сменив одновременно название бренда и фирменный стиль, а это, как правило, означает начать все с нуля. Но сохранение существующего имиджа приводит к порочному кругу: постепенное уменьшение рыночной доли ведет к ухудшению имиджа среди потребителей, что ведет к дальнейшей потере рыночной доли и т. д. Тем не менее в некоторых случаях производитель решает сохранить имидж, от которого он предпочел бы избавиться. Компания Eххон по-прежнему именуется в Японии как «Esso» по той причине, что звук «ксо» в японском языке эквивалентен английскому слову, которое не принято употреблять в благовоспитанном обществе даже сегодня.

## ЭКСПЛУАТАЦИЯ ВИДИМЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Но компании предпочитают сражаться, используя свои реальные функциональные преимущества. Это видно на примере компании Toyota. Понимая, что сервисная сеть — это критический фактор для покупателей автопогрузчиков, Toyota решила сделать его своим главным козырем. Это было важным стратегическим решением, поскольку оно влекло за собой высокие постоянные затраты, настолько высокие, что главным конкурентам компании оказалось не по карману повторить ее ход. Сегодня компания Toyota имеет широчайшую сеть обслуживания автопогрузчиков и утверждает, что ее техническая бригада может прибыть практически в любую точку Японии в течение двух часов. В результате, несмотря на свой вполне обычный продукт

и стандартные схемы ценообразования, доля компании Toyota в этой жадной до сервиса отрасли продолжает расти.

Отношения с клиентами могут стать хорошим источником дифференциации. Многие японские чиновники, которые уходят на пенсию в 55 лет, не прочь сделать вторую карьеру. Общеизвестно, что компания, которая предоставляет приемлемые должности с разумной гарантией занятости для ушедших в отставку высокопоставленных чинов, получает особые привилегии на открытых торгах, начиная от раннего доступа к информации по заявкам, заканчивая влиянием на принимающих решение чиновников, умело пользуясь тем, что когда-то ее сотрудник занимал высокий пост в этой структуре. Впрочем, число военных высокого ранга, уходящих в отставку на высшие руководящие посты на предприятиях оборонной промышленности США, говорит о том, что это наблюдается не только в Японии.

Многие японские производители автомобилей в полной мере используют свои отношения с семьями сотрудников, их родственниками и друзьями, а также свою рыночную власть над продавцами комплектующих и субпоярджиками. Естественно, в этой области крупные компании имеют преимущество перед мелкими, что объясняет, почему «Большая Тройка» — Toyota, Nissan и Mitsubishi — придает столь большое значение продаже продукции «своим людям».

Вряд ли нужно говорить, что сама по себе положительная дифференциация не означает хорошую стратегию. Преимущество, которое она дает, следует постоянно реализовывать и наращивать, чтобы конкуренты не могли преодолеть разрыв и, как следствие, проигрывали сражение за потребителей.

## КАПИТАЛИЗАЦИЯ РАЗЛИЧИЙ В СТРУКТУРЕ ПРИБЫЛИ И ЗАТРАТ

Если конкурент имеет очевидное преимущество в структуре затрат и решает выразить его в цене, то компания, имеющая более высокие затраты, обречена на поражение, если она вступит в открытую войну цен. Ей нужно найти другие приемы ведения войны: другими словами, она должна искать функциональную дифференциацию, о которой мы уже говорили.

Но если две конкурирующие компании имеют очень разные структуры затрат и/или прибыли? Один из вариантов — извлечь все возможное из имеющегося структурного различия в экономике без оглядки на потребителя.

Во-первых, можно использовать разницу в источниках прибыли. Предположим, компания А зарабатывает всю прибыль на обслуживании, не получая ничего от продажи нового оборудования, а у компании Б ситуация обратная. Компания А может снизить цену на свое оборудование, чтобы лишить компанию Б прибыли. Сервис в любой отрасли — грузовые автомобили, станки или офисная техника — относительно защищенный от конкуренции, ста-

бильный бизнес по сравнению с продажей нового оборудования. Таким образом, скорее компания А отнимет у компании Б часть продаж нового оборудования, чем компания Б отнимет у компании А часть рынка сервиса, даже если в ответ последняя снизит расценки на услуги.

Во-вторых, можно использовать разницу в соотношении постоянных и переменных издержек. Предположим, вертикально интегрированная и автоматизированная компания В имеет более высокий коэффициент постоянных затрат, чем компания Г, которая закупает базовые компоненты у внешних поставщиков. Когда рынок вступает в период застоя, компания Г может снизить цены и значительно увеличить свою рыночную долю. Напротив, компания В окажется в невыгодном положении, потому что рыночная цена будет слишком низкой, чтобы окупить операции с высокими постоянными затратами и незначительным объемом производства. Когда рынок восстановится и спрос снова активизируется, компания Г может установить более высокие цены, чем компания В, и заработать максимальную прибыль. Компания В может столкнуться с нехваткой комплектующих, обусловленной ограниченными производственными мощностями.

В-третьих, есть похожая (отличается в одном аспекте) стратегия, которую может использовать небольшая компания в борьбе с гигантом. Благодаря размеру крупная компания, естественно, будет в разработке, производственных мощностях или рекламе иметь преимущество в виде положительных эффектов масштаба, обусловленных лучшей структурой постоянных затрат. Если небольшая компания решит конкурировать на основе постоянных затрат, она проиграет, потому что для поддержания конкурентоспособности требуется определенная критическая масса вложений в основной капитал; если эту критическую массу поделить на годовой оборот, то ясно, что у крупной компании будет более низкая себестоимость (как процент объема продаж). Поэтому, если возможно, небольшая компания должна стараться конкурировать на основе переменных затрат, которые пропорциональны объему продаж и, следовательно, не ставят ее изначально в невыгодное положение.

## ТАКТИКИ ДЛЯ ЛЕГКОВЕСОВ

Если небольшая косметическая фирма хочет, чтобы потребители выбрали ее продукцию, то можно посоветовать предложить более элегантные контейнеры и более привлекательную упаковку (переменные затраты), а не пытаться получить преимущество при помощи телевизионной рекламы. Если такая компания решит соперничать с тяжеловесом в рекламе, то дополнительные постоянные затраты поглотят львиную долю ее прибыли и у нее не хватит сил противостоять сильному сопернику. Точно так же масштабное начинание в области НИОКР с целью разработать новый дезодорант будет игрой в постоянные затраты и, следовательно, немудрым решением для небольшой

компании. Исключением будет случай, когда цель исследований четко определена и выглядит вполне достижимой.

Подобную тактику можно применить и к структуризации поощрительных премий для дилеров. Чтобы защитить свое доминирующее положение на рынке бытовой техники, три ведущих японских производителя — Matsushita, Toshiba и Hitachi — платят своим дилерам поощрительные вознаграждения пропорционально общему объему продаж (в иенах). Любой конкурент со значительно меньшим объемом продаж, который попытается состязаться с тремя ведущими производителями на этой основе, проиграет, не успев начать.

Но одна компания решила рассчитывать поощрительные премии на основе прогрессивных процентов, а не абсолютного объема продаж, гарантируя дилерам более высокий процент за каждый дополнительно проданный товар. «Большая Тройка» не могла предложить такой высокий процент своим франчайзи; если бы она это сделала, ее прибыли очень быстро значительно уменьшились бы.

Использование различий между структурами постоянных и переменных затрат необязательно гарантирует небольшой компании положительное стратегическое преимущество, но зачастую помогает уравновесить силы с соперниками-тяжеловесами. В приведенном выше примере мелкий производитель бытовой техники успешно вел паразитическое, если можно так сказать, существование благодаря своим гигантским конкурентам. Как видите, при столкновении с тяжеловесами можно выжить и без применения грубой силы.

# Корпоративная стратегия

До сих пор мы изучали элементы стратегии для простого бизнеса. Разумеется, большинство компаний сегодня осуществляют несколько видов коммерческой деятельности, а у современных крупных корпораций таких направлений может быть более 100. Поэтому в отношении конгломератов и многопрофильных компаний нужно ответить на два вопроса:

1. Каким образом отдельные направления бизнеса должны интегрироваться в общую корпорацию?
2. Должна ли существовать на уровне корпорации стратегия, которая отличалась бы от суммы стратегий, применяемых на уровне отдельных направлений бизнеса?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно рассмотреть понятия: корпорация, бизнес и ресурсы.

## ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАЦИЯ?

Послевоенная история американского бизнеса — это история путаницы в самом определении термина «корпорация» и обусловленной этим путаницы в определении понятия «корпоративная стратегия». Во многих книгах и статьях утверждается, будто они посвящены корпоративной стратегии, хотя на самом деле они описывают стратегии бизнеса или, в лучшем случае, стратегии компаний, например Хегох или Polaroid во времена, когда они были фактически монопродуктовыми компаниями.

На самом деле существует три типа корпораций: монопрофильные компании, конгломераты и многопрофильные компании. Стратегия монопрофильной компании, которая не планирует диверсифицироваться, идентична стратегии бизнес-единицы, которая обсуждалась выше. Но конгломераты и многопрофильные компании — другое дело. Задача конгломерата — макси-

мально улучшить благосостояние своих акционеров при помощи финансовых мер, например распределения ресурсов, особенно распределения средств. Многопрофильная компания идет дальше — она пытается максимально улучшить благосостояние самой компании, используя синергию (совместную деятельность или «перекрестное опыление») между различными направлениями бизнеса.

Например, корпорация General Electric распространяет свое оборудование для производства и передачи электроэнергии (распределительные устройства и трансформаторы) через мощную единую службу продаж, которая охватывает практически каждую коммунальную компанию в США. Matsushita Electric, крупнейший в Японии производитель бытовой техники, продает широчайший ассортимент своей продукции, от стереоаппаратуры до белой техники, через единую сеть сбыта. У компании Hitachi есть несколько очень крупных лабораторий, занимающихся фундаментальными исследованиями в области электроники. Ее производственные подразделения, работающие в разных отраслях (компьютеры, бытовая электроника и промышленные роботы), используют технологии БИС и сенсорные технологии, которые разрабатываются в этих центральных исследовательских лабораториях.

Как видно из этих примеров, многопрофильная компания принципиально отличается от конгломерата, потому что ее структура позволяет использовать: 1) возможности для функциональной синергии, чтобы получить превосходство в себестоимости и качестве над узкоспециализированными конкурентами, и 2) более глубокое понимание каждого конкретного бизнеса и его ключевых факторов успеха, чтобы получить преимущество над конкурентами-конгломератами. В число функциональных элементов «общего назначения», применимых в различных видах деятельности, входят: технология массового производства, длительность цикла проектирования и разработки, НИОКР, каналы распределения, корпоративный имидж и т. п. Все они предоставляют возможности для синергии.

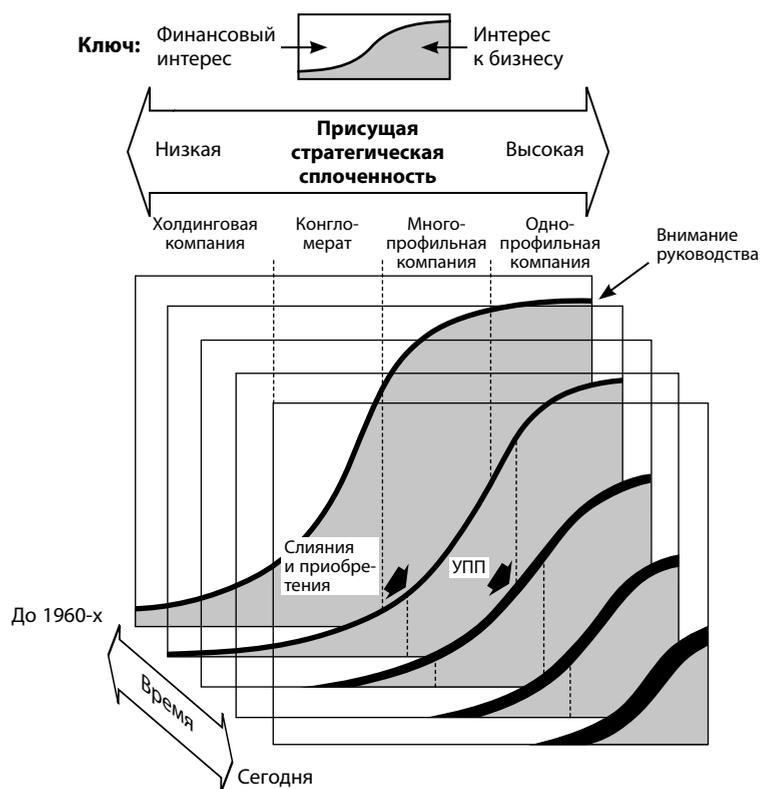
Многопрофильная компания, в которой нет синергии между различными направлениями бизнеса, ничем не отличается от конгломерата, представляющего собой набор автономных компаний. В этом случае лишь управление финансами и распределение персонала оправдывают существование корпоративной штаб-квартиры.

Конгломерат можно сравнить с высокопоставленным управляющим портфелем инвестиций, задача которого — обеспечить максимальную прибыль на инвестированный капитал в течение длительного времени. С этой целью он может приобрести электронную компанию для долгосрочного роста, страховую компанию для потока денежных средств, сеть заведений быстрого питания для краткосрочного роста и фармацевтическую компанию для краткосрочной и среднесрочной прибыли. Эти направления бизнеса никак не связаны между собой, за исключением того, что все вместе они образуют удобный инструмент для самодостаточной системы управления капиталом. Как правило, конгломерату трудно сформулировать свою корпоративную

цель в иных терминах, помимо финансовых или количественных — «максимизировать ROI» или «достичь 15%-го годового роста EPS». Сама природа конгломерата ограничивает его цель зарабатыванием денег, и, вероятно, это правильно.

Серьезная и фундаментальная проблема, возникшая в американской деловой среде, связана с тем, что корпоративные цели такого рода начали все больше проникать в многопрофильные и монопрофильные компании. На рис. 12.1 показано, как внимание руководства конгломератов и многопрофильных компаний постепенно перемещалось с бизнеса на финансовые аспекты.

Такое смещение целей усилилось, когда слияния и приобретения стали популярным способом роста путем диверсификации. Поскольку любой приобретенной компании трудно соединить свою корпоративную культуру и систему ценностей с культурой и ценностями покупателя, многопрофильные корпорации, операционные подразделения которых перемешаны с большим



**Рис. 12.1.** Рост преобладания финансовых целей

количеством приобретенных, со временем отказываются от искреннего стремления интегрировать ресурсы и системы ценностей «новичков» с собственными. Это отсутствие объединяющих сил между разными направлениями бизнеса вынуждает многопрофильные компании вести себя точно так же, как конгломераты.

В 1970-е гг. многие компании ушли еще дальше от традиционной ориентации на бизнес, обратившись к сложным моделям и методам корпоративного планирования, например управлению портфелем продуктов (УПП). Как видно из названия, в основе этого метода лежит концепция управления портфелем инвестиций. Это инструмент оптимизации общекорпоративной целевой функции (рост или рентабельность инвестиций) при наличии ограничений (свободные средства или численность персонала). Отдельные направления бизнеса изображаются в виде точек на матрице, состоящей из четырех или девяти ячеек, где их расположение зависит от привлекательности (часто приравниваемой к росту и общему размеру) рынков, на которых они конкурируют (вертикальная ось), и предполагаемой силы каждого бизнеса по сравнению с конкурентами на этом рынке. При условии, что главной целью корпорации является составление портфеля, который адекватно уравнивает риски и доходность, стратегии для отдельных направлений бизнеса будут зависеть от их положения на матрице (рис. 12.2).

Например, при прочих равных условиях агрессивная инвестиционная стратегия считается подходящей для сильного бизнеса, конкурирующего на очень привлекательном рынке. Средний бизнес в отрасли, переживающей упадок, рассматривается как кандидат на «сбор урожая», если только руководство не найдет способа «переместить точку» в более многообещающую ячейку внутри матрицы.

В таком контексте отдельные направления бизнеса превращаются в обезличенные точки на портфельной матрице и рассматриваются только с позиции статических, количественных показателей рыночной привлекательности и конкурентоспособности бизнеса. Относительная привлекательность бизнеса А по сравнению с бизнесом Б становится единственной основой для распределения корпоративных ресурсов. Хотя этот метод прививает ценные качества — объективность и беспристрастность, обычно он игнорирует ряд важных факторов успеха — творчество, изобретательность и упорство. А их наличие в значительной мере зависит от талантов и темперамента руководителя, который задает тон и направление всему бизнесу. Если этот человек лично не проявляет этих качеств и не вознаграждает за это своих подчиненных, указанные поведенческие модели в такой компании постепенно чахнут и исчезают.

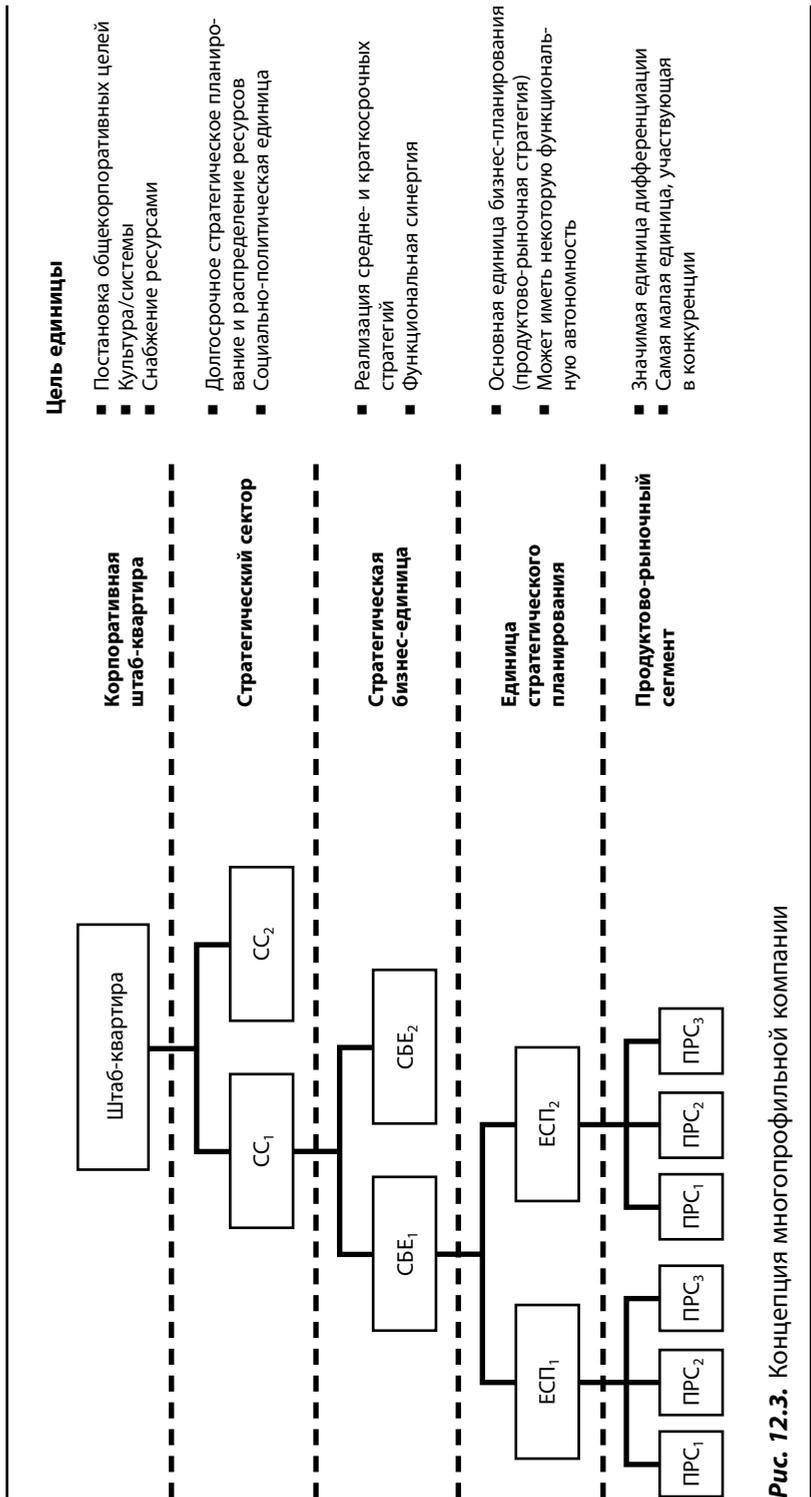
Полезность и эффективность любой системы зависит от того, как она используется, и УПП (его часто критикуют люди, которые никогда по-настоящему не работали с этим инструментом) не исключение. Если прилагаются усилия, чтобы понять причины существующего положения «точки» на матрице, и если матрица используется как отправная точка, чтобы генерировать

↑ Высокая Привлекательность рынка Средняя Низкая ↓	<b>Серьезный выход на рынок</b> Конъюнктурный подход с целью исследовать перспективы роста; уйти, если признаки устойчивого роста отсутствуют	<b>Избирательный рост</b> Выбрать области, где можно достичь стабильного превосходства, и сконцентрировать инвестиции в этих областях	<b>Решительная борьба</b> Сосредоточить все силы на поддержании превосходства; если необходимо, поддержать структуру прибыли дополнительными инвестициями
	<b>Ограниченное расширение или уход</b> Искать способы увеличить долю рынка без риска; если не удастся, уйти	<b>Избирательное расширение</b> Сконцентрировать инвестиции и расширяться только в высокорентабельных и относительно низкорискованных сегментах	<b>Поддержание превосходства</b> Повысить свою конкурентоспособность, избегая крупных инвестиций; сделать акцент на рентабельности за счет повышения производительности
	<b>Минимизация убытков</b> Предотвратить возможные убытки, отказавшись от инвестиций и сокращая постоянные затраты; если убытки неизбежны, выйти из бизнеса	<b>Сбор урожая</b> Постепенно переключаться с постоянных затрат на переменные; повысить рентабельность, применив ФСА и ФСП к переменным затратам	<b>Ограниченный сбор урожая</b> До минимума снизить риски в некоторых сегментах; сделать акцент на прибыли, не снижая рентабельность, даже если это ведет к потере позиций на рынке
	← Низкая	Средняя	→ Высокая
	← <b>Конкурентоспособность/сила бизнеса</b> →		

**Рис. 12.2.** Примеры стандартных стратегий

творческие идеи для каждого направления бизнеса, учитывая его положение относительно других направлений бизнеса в корпорации, УПП может быть очень полезным инструментом. Беда в том, что многие руководители так спешат вскарабкаться вверх по корпоративной лестнице, что им не хватает времени глубоко понять каждое направление бизнеса, представленное в их диверсифицированных «портфелях». В их руках метод УПП, который был задуман как инструмент для определения приоритетов в инвестиционном портфеле, превратился в орудие убийства одних направлений бизнеса с целью усилить другие, исключительно ради максимального улучшения финансовых результатов корпорации. Как следствие, УПП еще больше сместило внимание руководства в сторону чисто финансовых целей и ускорило в США процесс превращения многопрофильных компаний в конгломераты.

Такое ослабление акцента на бизнесе наблюдалось довольно долго. Чтобы изменить эту ситуацию, многопрофильную компанию необходимо рассматривать как совокупность связанных между собой видов деятельности и управлять ею соответствующим образом. В этом случае корпоративная штаб-квартира должна будет изыскивать возможности для функциональной синер-



**Рис. 12.3.** Концепция многопрофильной компании

гии и реализовывать в конкретных направлениях бизнеса стратегические преимущества объединенных ресурсов. Как показано на рис. 12.3, в многопрофильной компании в идеале можно выделить пять основных уровней, которые не обязательно будут отражены в ее организационной структуре.

Нижний уровень — *продуктово-рыночные сегменты* — состоит из самых мелких бизнес-единиц, участвующих в конкуренции. Следовательно, он наиболее важен. Если, например, «шампуни» — *это единица стратегического планирования* (ЕСП, второй уровень снизу), то «шампуни для детей» и «шампуни против перхоти» — это *продуктово-рыночные сегменты*.

Уровень ЕСП («шампуни» или, как их сейчас называют, «средства для мытья волос») подходит для разработки деловой стратегии, потому что ЕСП по логике может иметь свою инженерную службу, производство и службу продаж. Но ее статус — независимая операционная и исполнительная единица и единица планирования или сгруппированная с другими ЕСП в *стратегическую бизнес-единицу* (СБЕ) — зависит от двух моментов.

Первый — экономика. Чтобы получить превосходство в себестоимости в данной отрасли, некоторые функции можно разделить между несколькими ЕСП, если есть возможность для эффективной функциональной синергии. Чтобы спрогнозировать результаты такой синергии, необходимо разработать вероятные структуры затрат и оценить чистую разницу по каждой статье затрат в случае автономных и объединенных ЕСП. На рис. 12.4 представлен типичный пример взаимоотношений между ЕСП и стратегическими бизнес-единицами (третий уровень снизу). Так, разработка двигателей моделей 2 и 4 требует почти идентичных усилий в области НИОКР, различаться будут лишь второстепенные специализированные насадки. Двигатели моделей 1 и 2 имеют общий канал распределения, поэтому тут также имеется хороший потенциал для синергии. Объединение этих ЕСП сэкономит компании 6 млн долл., которые были бы потрачены четырьмя автономными ЕСП в случае слабосвязанной многопрофильной компании, в которой отсутствует координация между различными ЕСП или четырьмя конкурирующими монопрофильными компаниями.

Второй момент, который нужно учитывать при формировании СБЕ, — концентрация руководства на каком-либо конкретном бизнесе. При объединении некоторых ЕСП цена синергии может быть слишком высокой, если внимание и приверженность руководства отдельным направлениям бизнеса ослабевают.

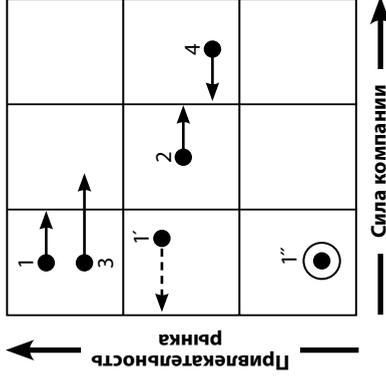
Например, три ЕСП, занимающиеся соответственно шампунями, мылом и зубной пастой, можно объединить в одну СБЕ «туалетные принадлежности», поскольку все три имеют общую сеть распространения и, следовательно, могут объединить персонал, занимающийся продажами. Но эта СБЕ должна быть операционной единицей, а не единицей бизнес-планирования, потому что ЕСП и продуктово-рыночные сегменты в ее составе по-прежнему требуют разработки отдельных деловых стратегий. Теперь предположим, что руководитель СБЕ, ее операционный директор, игнорирует тонкие различия

### Базовая стратегия

Заработать максимальную прибыль на модели 4 и инвестировать в модель 3 для активного роста. Избирательный рост для других двигателей.

### Базовые действия

Сохранить высокую цену на модель 4. Расширить экспорт модели 2 и попробовать ИКО для модели 3 в сочетании с двигателями дочерней компании А. Расширить экспорт модели 1, но приостановить разработку серии Х, если и когда та окажется нерентабельной



### Средние показатели по целям

Бизнес-единица	Направление стратегии	Неохотная рабочая сила			Прибыль			Доля рынка (%)			Удельный вес экспорта (%)			НИОКР	
		Объем продаж	Прибыль	Доля рынка (%)	Удельный вес экспорта (%)	НИОКР	Производство	Инвестиции							
1. Двигатель	Избирательный рост	141	4	7	35	0	2	3							
2. Двигатель	Избирательный рост	450	23	18	42	3	2	3							
3. Двигатель	Активный рост	1450	300	15	25	3	0	0							
4. Двигатель	Максимальная прибыль	1000	207	10	15	77	3	8	0						
		<b>3590</b>	<b>834</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>52</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>3</b>						

→ Рост  
← Постепенный уход  
1' и 1'' означают сегменты сбыта модели 1

● Приостановить  
○ Двойной счет для синергии

Рис. 12.4. Объединение единиц стратегического планирования в СБЕ с целью достичь функциональной синергии

между мылом и другими туалетными принадлежностями — например, что мыло часто используют для подарков, его закупают предприятия и отели. В отсутствие увлеченного, компетентного менеджера, чья единственная забота — продавать мыло, игнорирование ЕСП «мыло» внутри СБЕ «туалетные принадлежности» приведет к снижению продаж мыла в пользу специализированных конкурентов.

Ясно, что в данном случае объединение трех ЕСП, предпринятое с целью получить превосходство в себестоимости, только навредило здоровому росту бизнеса, связанного с производством мыла. Следовательно, эту СБЕ надо расформировать и позволить каждой ЕСП самостоятельно сражаться со своим хорошо известным противником.

Чтобы определить, должна ли СБЕ быть исполнительной единицей (и, таким образом, производственным подразделением), необходимо внимательно оценить компромисс между преимуществом в себестоимости в результате синергии и ценностью концентрации руководства на каждой предлагаемой для объединения ЕСП, а затем сравнить выводы с ситуацией у основных конкурентов. Если говорить кратко, то СБЕ — это единица, ориентированная главным образом на исполнение, и целью планирования на уровне СБЕ должна быть только разработка эффективных функциональных стратегий для объединения ресурсов с целью достичь искомой синергии. Поэтому период планирования для СБЕ редко превышает 3–5 лет. Корпоративное руководство должно регулярно проверять стратегическую целесообразность каждой СБЕ, потому что последние склонны быстро устаревать из-за изменений в структуре отрасли или в относительном значении главных составляющих себестоимости. Кроме того, актуальность СБЕ может уменьшаться под влиянием стратегических ходов со стороны конкурентов.

*Стратегический сектор (СС)*, единица четвертого уровня, охватывает несколько СБЕ. Его можно рассматривать как организационную единицу, функция которой состоит в распределении корпоративных ресурсов на более длительные периоды, скажем на 5–10 лет. Например, СБЕ «туалетные принадлежности» может быть сгруппирована с СБЕ «посуда» и «салфетки» в стратегическом секторе «товары повседневного спроса». Если также включить скобяные товары (кухонные принадлежности) и пластиковые емкости, этот стратегический сектор можно назвать «хозяйственные товары». Он будет концептуально позиционироваться отдельно от других секторов (бытовая техника, мебель, осветительные приборы, аудио- и видеопаратура), но в единой корпоративной стратегии.

На самом деле крупная многопрофильная компания может производить все вышеперечисленное. В этом случае *корпоративная цель* — общая цель для всех образующих ее секторов — может звучать так: «создать комфорт в каждом доме» или «обеспечить людей самыми лучшими и полезными товарами повседневного спроса». Такая компания — назовем ее Корпорацией потребительских товаров — должна гибко перераспределять людей и средства в ответ на изменение социально-политической среды, состава валового

национального продукта, уровня жизни, привычек потребителей, способов использования дохода и свободного времени, стремлений к качеству жизни, уровня искушенности пользователей и представлений о роскоши.

Такие перемены происходят постепенно. Нашей Корпорации потребительских товаров не нужно отслеживать их ежегодно. Но за 5–10 лет каждый из этих элементов претерпит заметные изменения. Следовательно, стратегический сектор логично использовать как единицу долгосрочного планирования, хотя необязательно как операционную и исполнительную единицу. Например, если интересы потребителей постепенно перемещаются от стремления к чистоте и уходу за собой к развитию внутренней культуры и социальному престижу, корпоративное руководство может решить перенести акцент с туалетных принадлежностей и хозяйственных товаров на мебель и аудио- и видеоаппаратуру.

Поскольку наша Корпорация потребительских товаров погружена в культурную среду и систему ценностей общества, она, по сути, тесно связана с нуждами потребителей. Но это не означает, что она может пренебречь исследованием рынка. Гораздо важнее, что каждый сотрудник корпорации заинтересован (или должен быть заинтересован) в том, как живет обычный человек, и должен искренне стремиться улучшить условия его жизни, предлагая лучшие хозяйственные товары.

Именно такая философская основа в сочетании с взаимопереплетенной и синергетической природой составляющих ее направлений бизнеса отличает настоящую многопрофильную компанию от конгломерата. Компания не может рассчитывать на стабильное процветание, если она пытается управлять своим хозяйственным портфелем с чисто финансовой точки зрения. Финансовые показатели — хорошая мера успеха в достижении корпоративных целей, но они не могут быть единственной целью корпорации. В отличие от многопрофильной компании конгломерат, у которого нет подобной философской основы и возможностей для синергии, может обращаться со своими направлениями бизнеса как с автономными инструментами для достижения финансовых целей.

## БИЗНЕС ПРОТИВ ПРОДУКТА

Рассмотрев понятие «корпорация», вернемся к понятию «бизнес». Возможно, читатель удивился, почему на рис. 12.3 использован термин «единица стратегического планирования», а не «линия продуктов». Разумеется, шампуни — это линия продуктов, но бизнес, которым занимается производитель шампуней, — обеспечить людей средствами для мытья волос. Точно так же, радиоприемники — линия продуктов, а бизнес — передача звуковой информации и/или звуковые развлечения. На рис. 12.5 проиллюстрирован один из эффектов такого различия в восприятии.

Многие финансово ориентированные, многопрофильные американские производители считали радио разновидностью аппаратуры, другими слова-

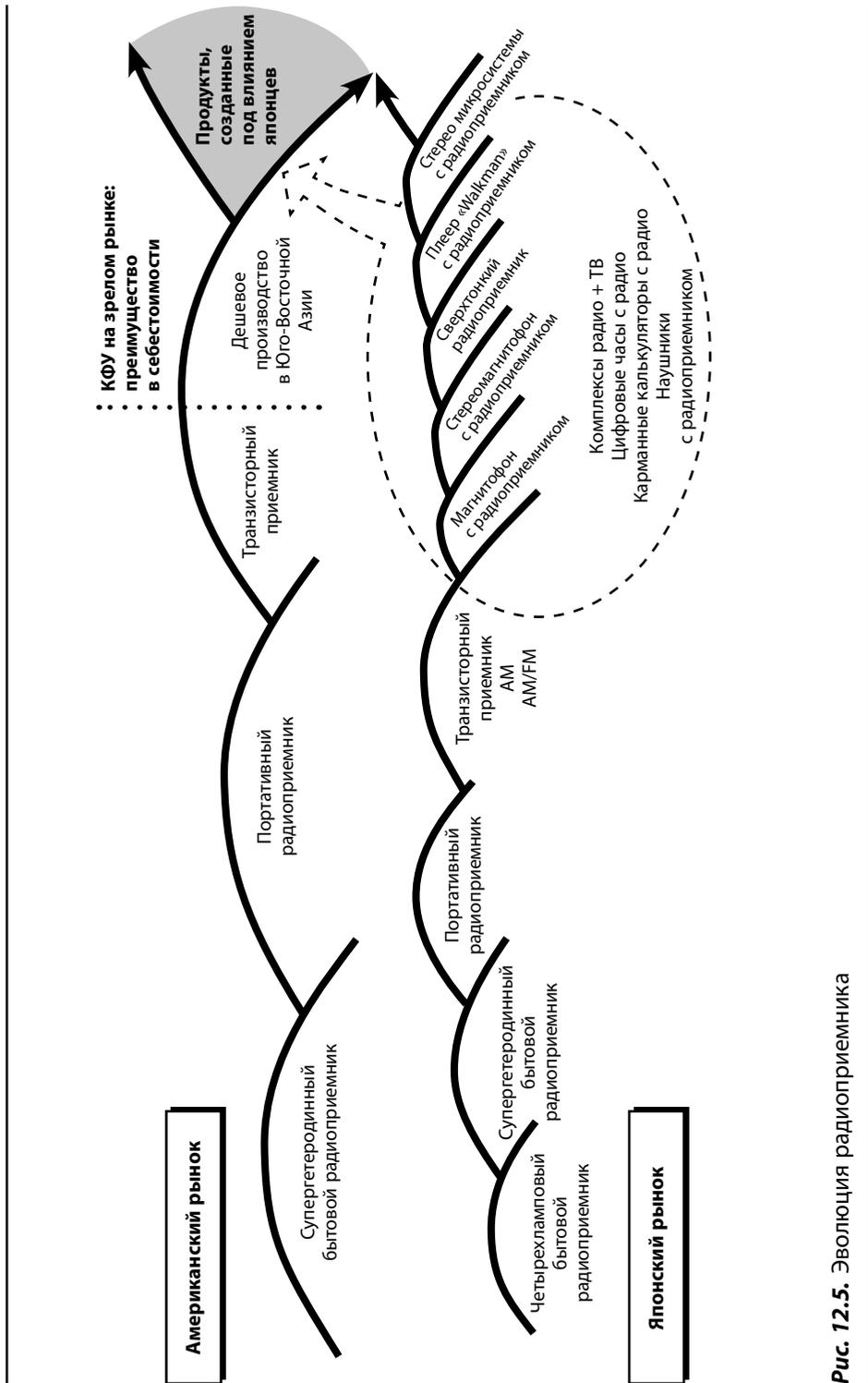


Рис. 12.5. Эволюция радиоприемника

ми, относились как к точке на матрице портфеля продуктов. Убежденные, что каждая линия продуктов имеет свой естественный «жизненный цикл», они рассматривали радио как продукт, уже переживший свой пик, а радиобизнес — как главного кандидата на финансовую «дойку» или «сбор урожая». Испытывающая хроническую нехватку финансовых ресурсов и лишенная управленческого таланта линия продуктов под названием «радио» влачила жалкое существование. Это был наглядный пример самореализующегося пророчества.

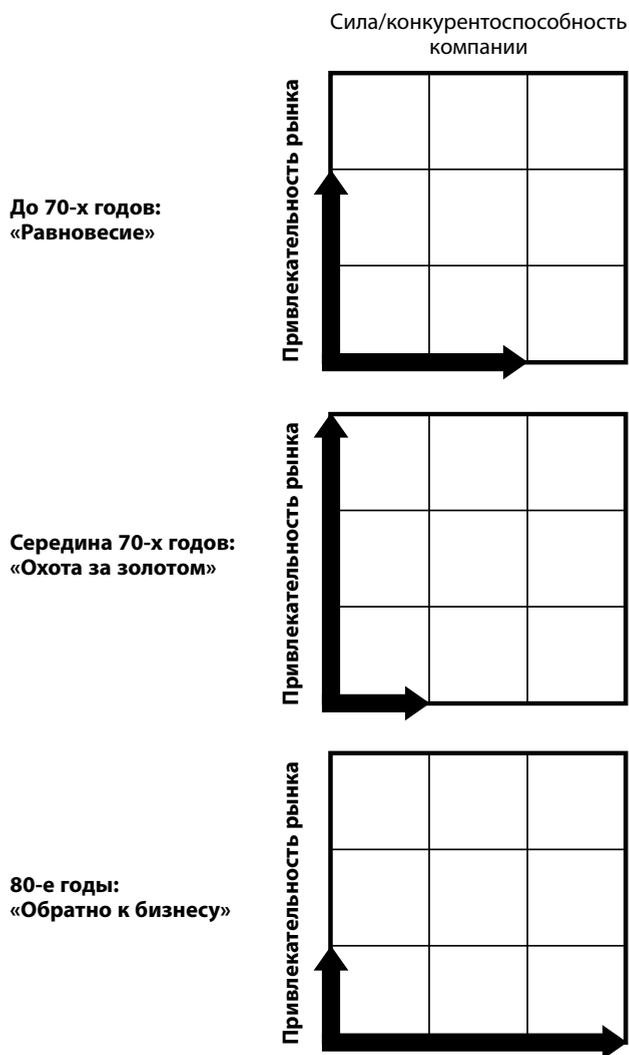
В отличие от них, японские производители не рассматривали радио как завязанную на «железе» линию продуктов. Они фокусировались не на продукте, а на категории товара. Вместо того чтобы слепо исходить из предположений — каждый продукт имеет свой жизненный цикл и их бизнес был производством радиоприемников, они создавали спрос, используя концепцию звуковых развлечений, основанную на базовой потребности людей слушать. Не заботясь о том, что лучшие времена радио остались позади, они изучали время, место и причины поведения потребителей — прослушивание радиопрограмм, запись и прослушивание записанной музыки — и пришли к совершенно иному выводу. Появившиеся в результате этого композитные продукты — магнитофоны с радио и знаменитые «Walkman» компании Sony — стали историей. Тот факт, что американские потребители сегодня в таком количестве покупают эти продукты, неопровержимо доказывает, что потребность людей слушать со временем нисколько не уменьшилась.

Следовательно, самое важное: как вы определяете свой бизнес и как вы к нему относитесь. Если вы уверены в ценности продукта и эмоционально привержены ему, вы не будете смотреть на него как сторонний наблюдатель, как это делают портфельные менеджеры, опирающиеся на «объективные» показатели. Бизнес — это творение рук управляющего им человека. Если вы считаете, что судьба вашего бизнеса всецело зависит от вас, вы можете продлить его жизнь, приспособив свои продукты и услуги к меняющимся нуждам потребителей в широких рамках определения бизнеса, которым вы занимаетесь.

Неважно, в какой отрасли работает компания; важно, как она работает. Даже в самых быстрорастущих отраслях — факсимильная связь, офисные компьютеры и система быстрого питания — неудачников хоть отбавляй. По крайней мере в Японии быстрорастущие отрасли обычно привлекают массу новых игроков, так же как Юкон когда-то притягивала к себе толпы золотоискателей. Например, на японском рынке факсимильных аппаратов с оборотом 200 млн долл. работает тринадцать компаний. Хотя рынок растет на 35% в год, на каждого участника приходится в среднем менее 20 млн долл., вряд ли этого достаточно, чтобы окупить инвестиции в разработку технологий цифровой передачи данных и в поддержание сложных сетей распространения и сервиса.

Меня радует тот факт, что в последние годы внимание компаний начало перемещаться с вертикальной на горизонтальную ось матрицы портфельно-

го планирования, или силу компании (рис. 12.6). Первоначально концепция УПП придавала одинаковое значение обеим осям, однако трансформация многопрофильных компаний в конгломераты в 1970-е гг. привела к их избыточной озабоченности вертикальной осью. Одним словом, они превратились в охотников за золотом. Сегодня, когда эти компании на собственном опыте поняли, что невозможно построить привлекательный бизнес на привлека-



**Рис. 12.6.** Психологическая эволюция концепции управления портфелем продуктов

тельном рынке, конкурируя с теми, кто лучше знает этот бизнес, акцент переместился в сторону горизонтальной оси — силы компании или «как вы это делаете».

Девиз охотников за золотом может звучать: «Инвестировать, чтобы расти!» Но как? Консультанты могут говорить о необходимости большей избирательности, но в чем именно и до какой степени? Ответить на эти вопросы можно только при условии глубокого понимания бизнеса. Ценность любого совета зависит от того, как он используется и кем. Руководство — люди, и именно люди, а не планы, делают бизнес успешным. За каждой историей делового успеха стоят люди, которые генерировали идеи, разрабатывали стратегии и упорно исполняли задуманное. Я убежден, что XXI в. станет эпохой возрождения предпринимательства и предпринимателей, которые в очередной раз продемонстрируют нам, сколь сильно успешность бизнеса зависит от того, как им управляют.

Несомненно, быстрорастущие отрасли предлагают наилучшие возможности для бизнеса, но даже в такой отрасли компания вряд ли сможет добиться устойчивого лидерства, если ею управляют исключительно с финансовой точки зрения. В то же время, как видно из рис. 12.7, при умелом управлении компания вполне может расти и зарабатывать прибыль, даже если отрасль в целом переживает упадок.

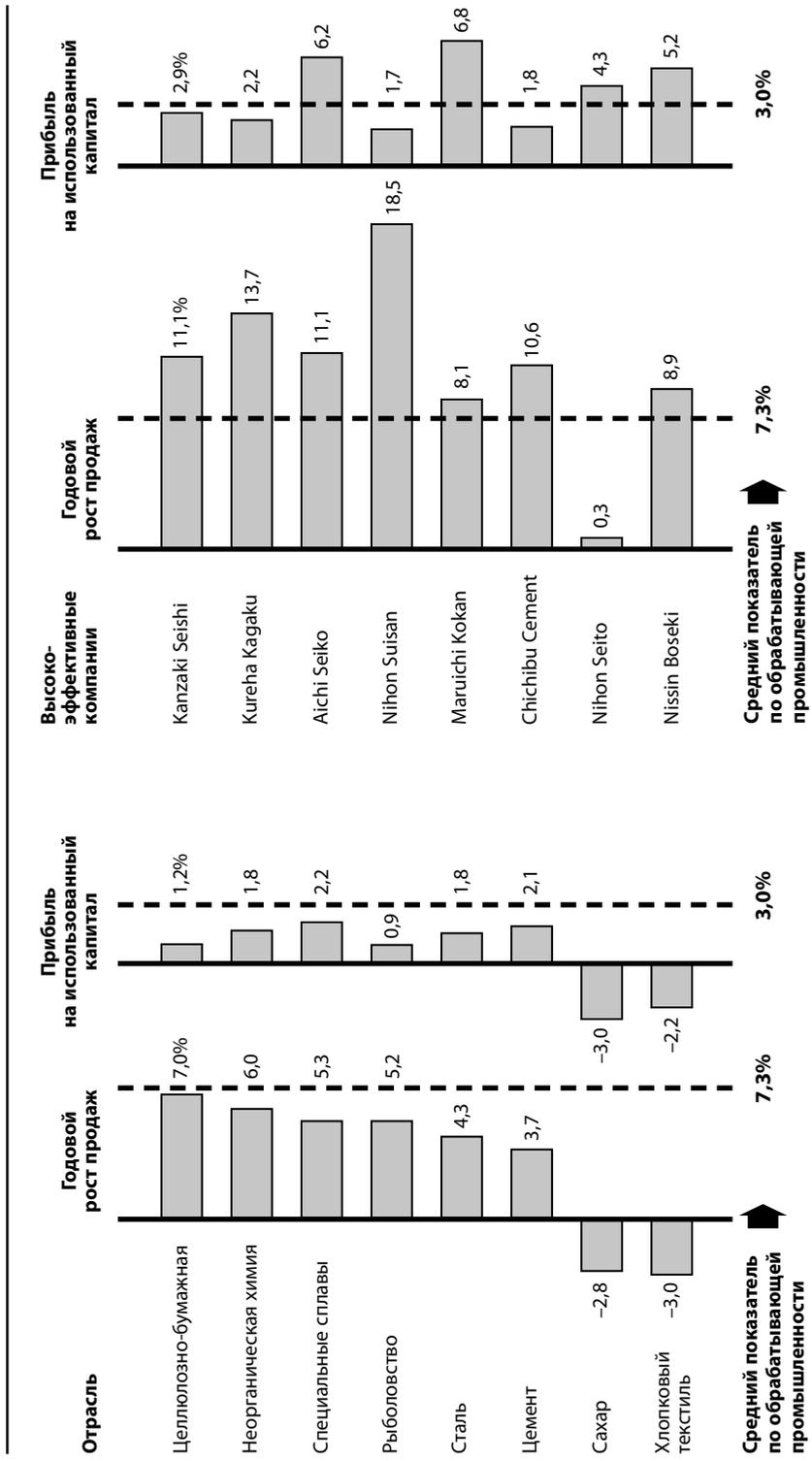
В действительности даже в самой плохой отрасли можно найти способы зарабатывать деньги с удивительной стабильностью, так долго, пока имеется разумный уровень спроса. У компании Kanzaki Seishi дела идут отлично, хотя японская целлюлозно-бумажная промышленность, в которой она работает, переживает глубокий спад. Компания обеспечивает себе высокую добавленную стоимость благодаря низким затратам на создание и хранение товарных запасов и низким транспортным расходам, а также благодаря ориентации своей номенклатуры продукции на верхний эшелон рынка.

Внутри каждой отрасли показатели рентабельности одного вида операционных издержек в разных компаниях могут различаться на 7–12%. В результате лучший исполнитель (компания А) в переживающей спад отрасли может зарабатывать прибыль, сопоставимую с прибылью худшего исполнителя (компания Б) в отрасли, где операционная прибыль на 15% выше (рис. 12.8). Похожий феномен можно наблюдать и в американской экономике<sup>1</sup>.

## УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ

Под распределением ресурсов обычно понимают распределение свободных средств. Но корпоративные ресурсы — это больше, чем деньги. Любимая формула японских бизнесменов — «*хито — кане — моно*», или «люди — день-

<sup>1</sup> См.: Холл У. Стратегии выживания во враждебном окружении [William K.Hall. Survival Strategies in a Hostile Environment] // *Harvard Business Review*, vol. 58, # 5, September-October 1980, pp. 75–85.



Источник: данные Bank of Japan и годовых финансовых отчетов.

**Рис. 12.7.** Лучшие игроки в переживающих спад японских отраслях промышленности



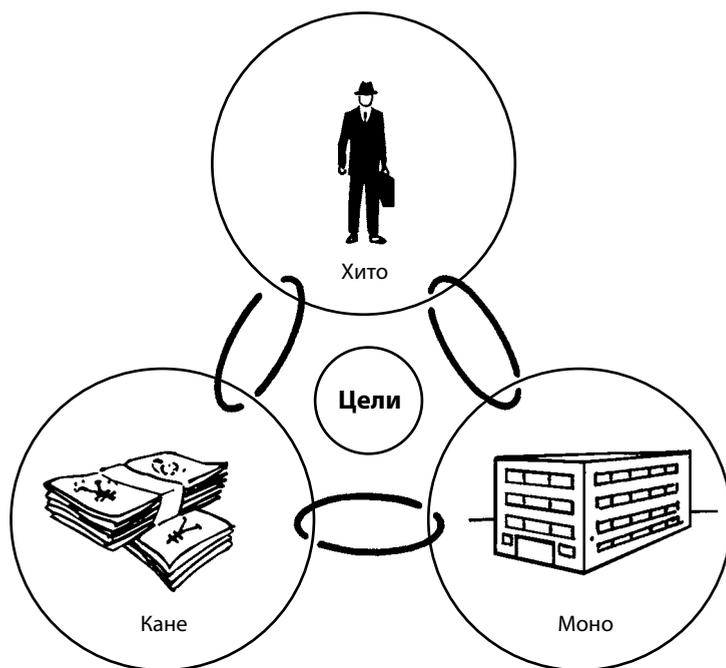
На основе данных Справочника управленческих индексов Nikkei (Nikkei Handbook of Management Indices, 1980).

**Рис. 12.8.** Операционные результаты японских химических компаний

ги — вещи (основные средства)». Они считают, что нормальная деятельность корпорации возможна только в том случае, если эти ключевые ресурсы находятся в равновесии, без дефицита и без избытка (рис. 12.9). Например, выделение денежных средств свыше суммы, которую компетентные люди могут разумно расходовать, это напрасная трата денег. И наоборот, если не выделить достаточно денег, менеджеры будут впустую расходовать свои силы и втягивать своих коллег в бумажную войну за распределение ограниченных средств.

Из трех ключевых ресурсов деньги должны распределяться в последнюю очередь. Исходя из имеющихся *моно* — завод, оборудование, технологии, производственные ноу-хау, функциональные сильные стороны и т.д. — компания в первую очередь должна распределять людей, талантливых управляющих. После того как *хито* (люди) разработают креативные идеи, которые позволят использовать растущий потенциал бизнеса, *кане* (деньги) должны выделяться уже под конкретные идеи и программы.

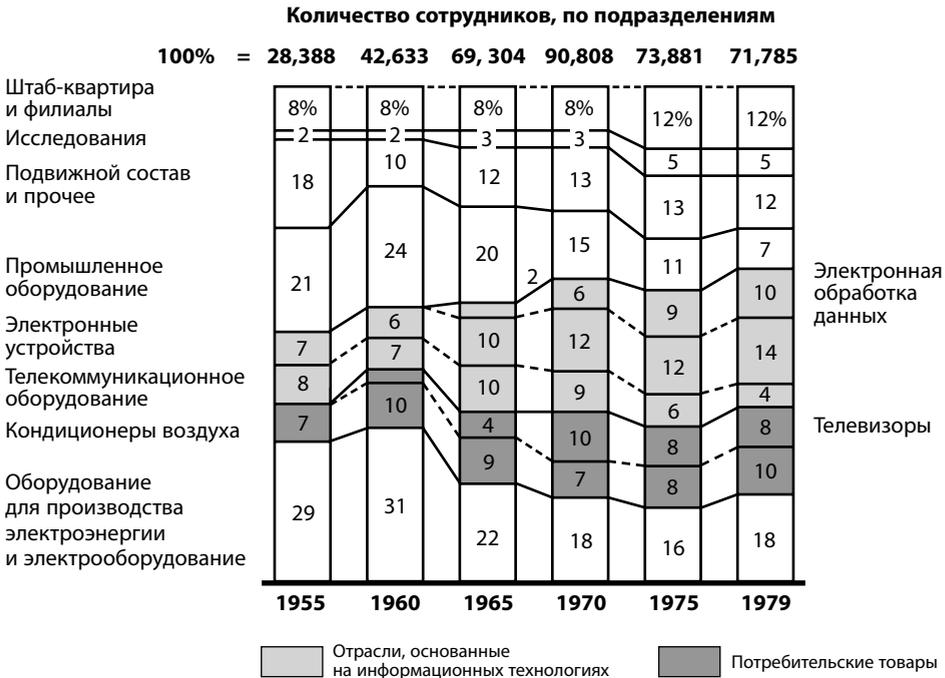
Даже в контексте УПП финансовые ресурсы не должны распределяться только потому, что бизнес находится в привлекательной категории. Они



**Рис. 12.9.** Ключевые корпоративные ресурсы: японский взгляд

должны инвестироваться в привлекательные программы, а не в привлекательные отрасли. Как мы увидели, творческое планирование и исполнение в переживающей спад отрасли может принести более высокие прибыли, чем плохо запланированные и плохо выполненные операции в быстрорастущих отраслях. Только хорошие люди могут генерировать хорошие идеи, и только хорошие менеджеры могут реализовать хорошие стратегии. Деньги — это средство достижения корпоративных целей, центростремительная сила, которая притягивает друг к другу и объединяет три главных корпоративных ресурса.

Многопрофильная компания может перемещать не только своих менеджеров, но и своих рабочих, инженеров и продавцов. Например, в инфляционные 1970-е гг. компания Hitachi, многопрофильный производитель электротехнического оборудования и электроники, переводила свои инженерные ресурсы из сферы промышленного производства и производства электроэнергии в сферу информационных технологий, в такие направления, как электронные компоненты (например, БИС) и компьютеры. Одновременно компания аккуратно сокращала общую численность рабочей силы (рис. 12.10).



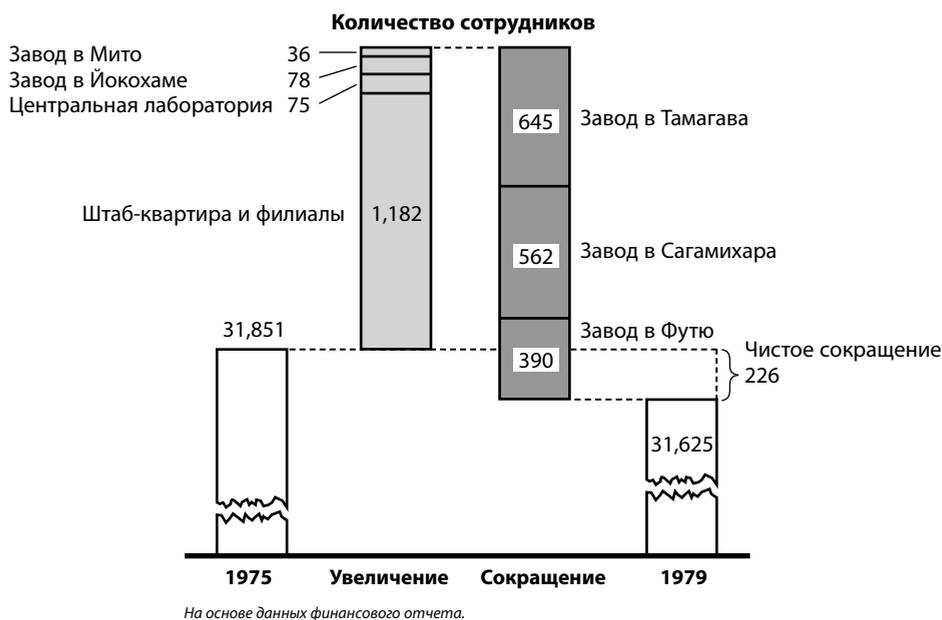
*На основе данных финансовых отчетов Hitachi and Matsushita (Okamoto).*

**Рис. 12.10.** Перераспределение трудовых ресурсов в компании Hitachi

Аналогично заводских рабочих можно переучить на агентов по сбыту или специалистов по техническому обслуживанию и даже в некоторых случаях на программистов, если компания прилагает усилия удерживать их.

NEC, крупнейший японский производитель телекоммуникационного оборудования и электронных устройств, все дальше отходит от опоры на государство как своего главного потребителя и расширяет продажи стандартных продуктов промышленности; в процессе этого компания переместила большое количество своих рабочих в сферу продаж (рис. 12.11). Хотя массовая автоматизация производства привела к сокращению большого количества рабочих мест, общее число сотрудников в NEC не изменилось. Хотя это не подвиг для Японии, где крупные корпорации не сокращают и не увольняют своих сотрудников.

Обратите внимание, что каждая из этих компаний перемещала свои человеческие ресурсы на протяжении длительных периодов в соответствии с конкретной стратегической целью. Перераспределение ресурсов компания Hitachi, по-видимому, предприняла с целью вывести свой хозяйственный



**Рис. 12.11.** Новый акцент NEC на продажах

портфель из отраслей, где она была вынуждена конкурировать в себестоимости с компаниями, базирующимися в Юго-Восточной Азии, и переместить его в отрасли с более высокой добавленной стоимостью. В случае NEC очевидной целью было стремление играть более важную роль в процессе объединения компьютерной и телекоммуникационной индустрии.

Лучшие игроки на рынке — Hitachi и NEC — весьма успешно справляются с разработкой долгосрочных стратегий и организацией своих бизнес-единиц для достижения максимальной синергии.

Эти компании также превосходны в производстве. Благодаря мудрому распределению ресурсов *хито — кане — моно*, они умело уравнивают эти управленческие функции, достигая выдающихся результатов.

## НАЗАД К КОРПОРАЦИИ

Теперь, когда мы изучили понятия «корпорация», «бизнес» и «ресурс», вернемся к вопросам о роли корпоративного уровня в разработке стратегии, заданным в начале этой главы. Отвечая на первый вопрос — «Как автономные направления бизнеса должны интегрироваться в единую корпорацию?» — можно сказать, что настоящая многопрофильная компания долж-

на иметь достойный стратегический *raison d'être* (смысл существования) для каждого направления бизнеса. Крупная многопрофильная компания не должна управлять различными направлениями бизнеса как независимыми образованиями, она должна стремиться получить превосходство в себестоимости или в качестве благодаря синергии, т. е. объединению функциональных ресурсов. В результате отдельные направления бизнеса также становятся более сильными и конкурентоспособными, потому что они являются частью большой, сильной корпорации, а не автономными монопрофильными компаниями. К сожалению, многие многопрофильные компании душат составляющие их направления бизнеса сложными финансовыми и бюрократическими принципами. Они успешно сводят на нет любые попытки синергии, предельно усложняя схемы взаимодействия со штаб-квартирой и другими операционными подразделениями.

На второй вопрос — «В чем уникальная роль корпоративной штаб-квартиры помимо долгосрочного снабжения ресурсами и их распределения?» — мы можем ответить так: корпоративный уровень выполняет еще одну жизненно важную функцию разработки и внедрения общекорпоративной системы управления. Как правило, культура компании в значительной мере отражает природу ее корпоративных систем управления, особенно связанных с бухгалтером и оценкой деятельности сотрудников. Высшему руководству зачастую удается обойти или игнорировать эти системы, но руководители среднего звена должны им подчиняться. Поэтому разработка и внедрение систем управления — мощный, но тонкий способ задавать организации темп и тон через общую систему ценностей. Со временем управленческие процессы и системы создают и формируют культуру корпорации.



# Современные стратегические условия



# Понимание экономической среды

Здравый смысл подсказывает, что самый внимательный продуктово-рыночный анализ и самое творческое применение концепции управления портфелем продуктов мало чего стоят, если стратег не учитывает важнейших экономических изменений. В этой главе мы рассмотрим ключевые экономические факторы, которые влияют на стратегии бизнеса (рис. 13.1):

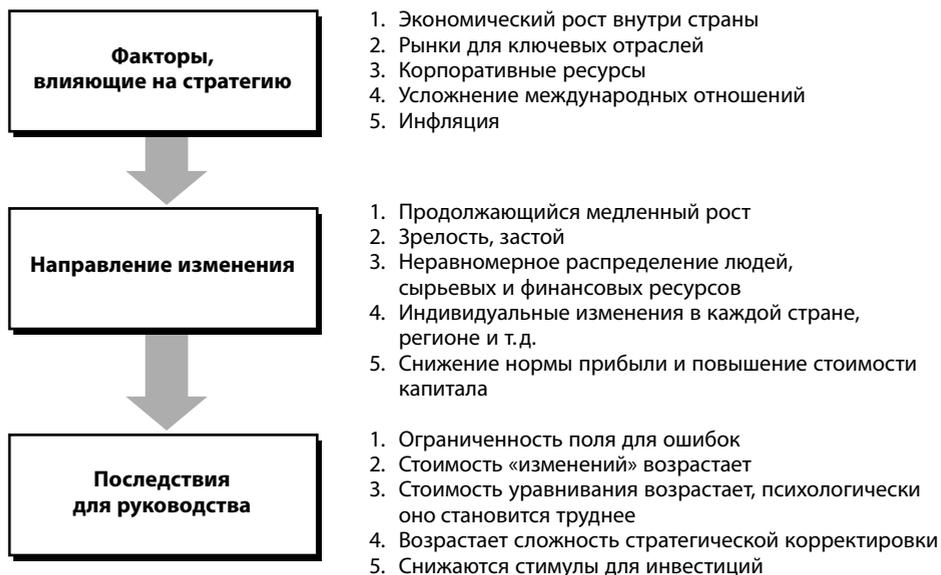
- продолжительный медленный рост;
- зрелость рынка и стратегический застой;
- неравномерное распределение ресурсов;
- усложнение международных отношений;
- инфляция.

Ясно, что стратегический мыслитель должен хорошо понимать причины каждого из пяти указанных факторов, их последствия для руководителей компаний, а также знать, как выстроить корпоративную стратегию с учетом этих последствий. Рассмотрим каждый из этих факторов.

## ПРОДОЛЖИТЕЛЬНЫЙ МЕДЛЕННЫЙ РОСТ

Когда экономика в течение долгого времени растет медленно, мало говорится о том, каких конкретно изменений в способе ведения бизнеса требуют условия затянувшегося медленного роста. Многочисленные красивые рассуждения о новых открывающихся перспективах редко сопровождаются практическими советами.

Пожалуй, самый настораживающий эффект медленного роста заключается в том, что он существенно ограничивает поле для ошибок в управленческих решениях и сужает временной коридор для исправления их последствий. В периоды экономического процветания сверхоптимизм и другие



**Рис. 13.1.** Фундаментальные изменения в деловой среде

ошибки в суждении часто остаются безнаказанными, но во времена экономической стагнации становятся катастрофически дорогими. Вот почему сразу после нефтяного кризиса 1973 г. некоторые компании поступили мудро и провели срочную ревизию всех значимых управленческих решений, принятых за последние десять лет. Это было сделано с целью отсеять решения, которые потеряли свою актуальность, выявить решения, которые остались обоснованными в новой экономической ситуации, а затем внести необходимые корректировки, чтобы удержать компанию на правильном курсе.

В периоды быстрого экономического роста все знают, что нужно инвестировать, хотя и не всегда знают, сколько. Избыточные инвестиции — не такая уж серьезная проблема, потому что излишек средств, скорее всего, будет освоен за год или два в результате роста рынка. Если же инвестиции окажутся недостаточными, в любой момент можно ввести дополнительные средства. Другими словами, здесь имеется широкое поле для ошибок.

Напротив, затянувшийся медленный рост усугубляет последствия стратегических ошибок. Внезапно рынок перестает прощать ошибочные решения. Вот почему компании, в которых глубоко укоренилось скептическое отношение к общепринятому «здоровому смыслу», а привычка к анализу и стратегическое мышление стали образом жизни, успешно процветают не только в хорошие, но и в плохие времена.

## ЗРЕЛОСТЬ РЫНКА И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ЗАСТОЙ

Сегодня основной принцип маркетинговой стратегии гласит: компания на растущем рынке должна стараться увеличивать свою долю, инвестируя в обгон роста рынка, т.е. идти на более высокие риски, чтобы увеличивать свои продажи быстрее, чем растет рынок. Если все конкуренты в какой-либо степени участвуют в росте рынка, то увеличение доли одной из компаний редко вызывает негативную реакцию со стороны других участников.

Но когда рынок растет медленно или вообще прекращает свой рост, т.е. когда он достигает зрелости, рыночные доли чаще всего становятся фиксированными, а в конкуренции наступает застой. На зрелом рынке с жестким распределением рыночных долей ожидания потребителей и их представления о конкретных продуктах изменяются мало, поэтому стимулировать дополнительный новый спрос бывает очень трудно. На самом деле любое изменение становится трудным и дорогим.

Компания, которая прибегает к различным стратегическим мерам, чтобы увеличить свою долю на зрелом рынке, часто обнаруживает, что требуемые инвестиции намного превышают доходы. Опыт показывает, что такие шаги, как снижение цен, реклама и разработка новых продуктов, предпринятые в подобной ситуации, почти всегда ставят рентабельность под угрозу.

На застойном рынке даже сохранение имеющейся доли может быть очень дорогим. Как правило, постепенно увеличивается разрыв между компаниями с большой долей рынка и компаниями с малой долей. Дело в том, что факторы, которые позволяют компаниям завоевывать большие доли рынка в период роста — активное инвестирование в производственные мощности, расширение сетей сбыта, разработка новых или улучшенных продуктов, часто продолжают работать даже после того, как стратегический акцент перемещается с активной рыночной экспансии на поддержание существующего положения. Это особенно заметно на рынках, где конкуренция сосредоточена на единственном продукте — пиво, шины, автомобили и мотоциклы.

На застойном рынке увеличение рыночной доли — дорогостоящее удовольствие не только для компаний с небольшой долей, но зачастую и для всех остальных. Иногда все попытки компаний с высокой рыночной долей увеличить ее заканчиваются безрезультатно, особенно если свобода их действий ограничена антимонопольным законодательством или давлением со стороны потребителей. Пока никто, насколько мне известно, не создал настоящего убедительного научного метода анализа вложений и отдачи для оценки вариантов действий компаний с большой рыночной долей.

Когда такая компания сталкивается со стратегическим застоєм, при котором рост вверх перестает себя окупать, лучшая фундаментальная смена курса — постараться заработать более высокую прибыль и инвестировать ее в другие, более многообещающие направления, например, диверсификацию

или проникновение на иностранные рынки. В действительности, если рыночная доля компании уже достигла такого размера, что дальнейшие инвестиции в существующие направления вряд ли окупятся, это может быть единственный логичный вариант действий.

Компания, которая развила свой основной бизнес настолько, насколько это возможно, может подумать о диверсификации как способе использования избыточных ресурсов. Но если компания не реализовала потенциал своего главного бизнеса в полной мере, диверсификация может быть одним из наиболее рискованных стратегических решений. В этом случае руководство будет иметь дело с двумя областями неопределенности — рынком и продуктом, который нужно предложить. Каждая область имеет свои, заметно отличающиеся ключевые факторы успеха, которыми компания на данный момент не располагает. Следовательно, руководство должно подумать дважды или даже трижды, прежде чем принимать решение о диверсификации.

А что можно посоветовать публичным компаниям, которые уже завоевали большую долю рынка и наслаждаются высокой рентабельностью, но не намерены ни осваивать новые рынки, ни диверсифицироваться? Один из вариантов — ликвидировать долги, но для долгосрочной стратегии он явно не подходит. Еще один вариант — увеличить дивиденды. Однако в Японии это сделать не так-то просто; считается, что если эта тактика получит широкое распространение, она может нарушить равновесие на фондовом рынке, и в результате компаниям, особенно компаниям с относительно слабой позицией, будет гораздо труднее привлечь капитал путем выпуска акций.

И наконец, как быть компаниям, участвующим в свободной конкуренции, рынки которых сформировались, а рыночная доля не меняется? С такой ситуацией сталкивались многие менеджеры, ответственные за планирование рыночной стратегии. Эти компании могут выбрать разную тактику — более активную рекламу, снижение цен и концентрацию на конкретных географических регионах. Но экономическая эффективность таких шагов невысока, и они редко приводят к мало-мальски значимому увеличению рыночной доли (хотя в период роста рынка компания могла успешно завоевать его долю благодаря энергичному использованию какой-либо комбинации указанных тактик).

Когда стратег ищет решения в условиях зрелого рынка, один из методов — подвергнуть сомнению традиционные представления о продукте и рынке. Пока рынок рос, эти предположения могли точно отражать реальные условия успеха. Сегодня же они могут сковывать стратегический потенциал компании. Иногда, чтобы вырваться из тупиковой ситуации, стратегический мыслитель должен взять на себя смелость разорвать эти кандалы, даже если это кажется противоречащим здравому смыслу. (Надо признать, что бросить вызов здравому смыслу — это не абсолютно надежный способ вырваться из стратегического застоя, но придерживаться исключительно общепринятой «мудрости» — надежная формула неудачи!)

Система генерирования цвета, лежащая в основе кинескопов Trinitron компании Sony, с единственной электронно-лучевой пушкой бросала вызов здравому смыслу в отрасли, где всегда использовались три электронные пушки для трех основных цветов. Компания Sanyo, которая засомневалась в верности сложившихся представлений о бытовых пылесосах малой емкости, совершила прорыв на этом рынке со своей супермощной моделью Shopcleaner.

Бросая вызов общепринятому мнению, что реактивные самолеты — это очень дорого, Джим Тейлор, в то время вице-президент по маркетингу компании Cessna, дал задание своим конструкторам разработать легкий реактивный самолет бизнес-класса. Все, кто пытался прогнозировать будущее исходя из истории реактивных самолетов до этого момента, предсказывали полный провал проекта. Но самолет Citation от Cessna радикально встряхнул рынок, потеснив на нем производителей дорогих реактивных и турбовинтовых самолетов бизнес-класса.

Кто-то может назвать эти триумфы компаний Sony, Sanyo и Cessna изобретениями. Но мне кажется, что это были не столько вдохновенные творения конструкторского гения, сколько естественные выходы из тупиковой ситуации, найденные людьми, которые отказались подчиняться существующему порядку вещей. Любой человек, я уверен, будет способен на такого же рода стратегическое мышление, когда приобретет привычку подвергать сомнению то, что другие считают аксиомой.

Чтобы найти выход из тупика, постарайтесь составить исчерпывающий список предположений, которые считаются «здоровым смыслом» в вашей конкретной продуктово-рыночной ситуации. Затем посмотрите, нельзя ли придумать пути и способы их опровергнуть. Один из методов — просто спрашивать, *почему* это должно делаться так, как это делается сейчас, вновь и вновь подвергать сомнению очевидные ответы при помощи одного и того же вопроса «Почему?». Давайте выполним несколько упражнений, чтобы освежить наши знания из главы 5.

**Электрические лампочки.** Вот уже несколько десятилетий ни форма, ни источник света не претерпевают никаких изменений. Почему электрические лампочки должны вкручиваться и выкручиваться? Почему их не вставляют, скажем, как кассеты в магнитофон? Почему источник света должен быть «точечным»? Почему перегоревшая лампочка всегда бывает такой горячей, что к ней нельзя прикоснуться? И почему ее непременно нужно вывернуть, чтобы вставить новую?

**Кондиционеры воздуха.** И в методе охлаждения, и в используемом хлад-агенте производители кондиционеров, кажется, застряли на одном месте. Используемый в настоящее время метод испарения фреона очень дорог; так, стоимость кондиционеров воздуха в автомобилях составляет 10–20% первоначальной стоимости самого автомобиля. Но ведь испарение фреона — не единственная возможная технология. А как насчет эффекта Джо-

уля–Томсона<sup>1</sup>, известного уже много лет, или тепловой трубы, или термо-электрического эффекта Пельтье<sup>2</sup>? Мне трудно объяснить, почему в этой области не происходит никаких радикальных перемен.

**Вилочные автопогрузчики.** Традиционная конструкция погрузчиков с двумя «зубцами», которые синхронно движутся вверх и вниз, остается неизменной вот уже много лет, хотя в ней можно найти много недостатков. Почему у оператора должен ухудшаться обзор, когда машина загружена? Из-за груза! Но почему груз должен находиться именно в этом месте?

Нет конца списку общепринятых предположений, которые стратег должен подвергать сомнению. Если на вопрос «почему?» нет простого ответа, это ваш шанс. Если даже эксперты не могут дать удовлетворительного ответа, значит, это может стать камнем преткновения, который блокирует всеобщее мышление. Устраните это препятствие, и вы расчистите путь для новых идей, в том числе по созданию новых продуктов.

Когда возможный вариант уже найден и четко сформулирован на бумаге, на вопрос о его осуществимости ответить легко, потому что вы четко увидите допущения, которые нужно доказать или опровергнуть в процессе исследования рынка или анализа требуемой технической разработки. А чтобы превратить новую идею в успешный продукт или коммерческую операцию, требуется обыкновенный упорный труд.

Вырваться из характерного для зрелых рынков застоя нелегко. Но возвращение к основам и критическое отношение к «здоровому смыслу» порой могут дать путеводную нить, которая приведет вас к действительно радикальному прорыву. Как ни странно, но именно ситуация застоя дает талантливому менеджеру, который не стал пленником здравого смысла, но обладает свободным и творческим стратегическим умом, шанс ввести новые, благоприятные для себя правила игры.

## НЕРАВНОМЕРНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Согласно теории предельной полезности, появившейся в XIX в., экономические ресурсы состоят из трех элементов: рабочая сила, земля и капитал. Впоследствии ученые добавили четвертый элемент — предпринимательство. Сегодня нам нужно принимать в расчет еще два ресурса: материалы и тех-

<sup>1</sup> Эффект Джоуля–Томсона состоит в том, что при медленном протекании газа через пористую перегородку или узкое отверстие по направлению от большего давления к меньшему температура газа меняется. Эта технология, которая часто используется в промышленных процессах для охлаждения газа, может вполне быть адаптирована для систем охлаждения воздуха в автомобилях.

<sup>2</sup> Эффект Пельтье состоит в том, что при прохождении электрического тока через соединение двух металлов, сплавов или полупроводников происходит поглощение или выделение тепла. Используя первый процесс, можно разработать экономичную холодильную установку.

нологии. Неравномерность распределения этих ресурсов в мировом масштабе поражает.

У большинства людей при упоминании о «неравномерном распределении ресурсов» в сознании тут же всплывают нефтяные богатства ОПЕК. Но это лишь один из примеров. К сожалению, добиться более равномерного распределения ценного сырья через национальные границы невероятно дорого и чрезвычайно трудно по политическим причинам. Кроме того, будет ошибкой рассматривать неравномерное распределение сырья как проблему, затрагивающую только развивающиеся страны.

Многие богатые редкими ресурсами страны не хотят продавать их другим странам в виде сырья. Например, провинция Альберта на западе Канады имеет богатые месторождения природного газа, но его продажа ограничена сложными условиями. К продукту должна быть добавлена стоимость, причем канадской рабочей силой (например, его необходимо перерабатывать и продавать как метанол, а не как природный газ), его запрещено сжигать как топливо.

Диверсификация источников поставки была традиционным методом уравнивания дисбаланса в сырьевых ресурсах (через поставку сырья в страны, которые его не имеют) и стабилизации потока. Но когда страны-производители объединяются, как это сделали члены ОПЕК, такая тактика перестает работать, и единственное остающееся у стран-потребителей средство — применение политической или военной силы. В любом случае диверсификация источников поставки обходится относительно дорого, потому что затрудняет достижение положительного эффекта масштаба. Если только речь не идет о действительно больших объемах, поставщиков нелегко заставить снизить цены.

Вообще любое сглаживание дисбаланса в распределении сырья между странами дается с трудом. Например, Япония, экономика которой основана на экспорте товаров, произведенных из импортированного сырья, вынуждена приобретать дорогую нефть, газ и железный лом за границей. Чтобы выжить в условиях подобной дороговизны сырья, японцам приходится постоянно бороться — осуществлять концентрированные инвестиции в производственные мощности, поскольку только так они могут обеспечить конкурентное преимущество своих товаров на международных рынках.

Японская сталелитейная и судостроительная индустрии до настоящего времени успешно поддерживали это конкурентное преимущество. Но в других отраслях, например в нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности, выплавке алюминия, эффекты масштаба не достигли того уровня, когда японские компании могли бы производить конечные продукты с достаточно низкими затратами, чтобы компенсировать высокую стоимость сырья. Эти отрасли, находясь под постоянной угрозой со стороны иностранных компаний, вынуждены делать выбор между крупными капиталовложениями, с одной стороны, и закрытием или сокращением — с другой, и никаких радикальных изменений здесь пока не предвидится.

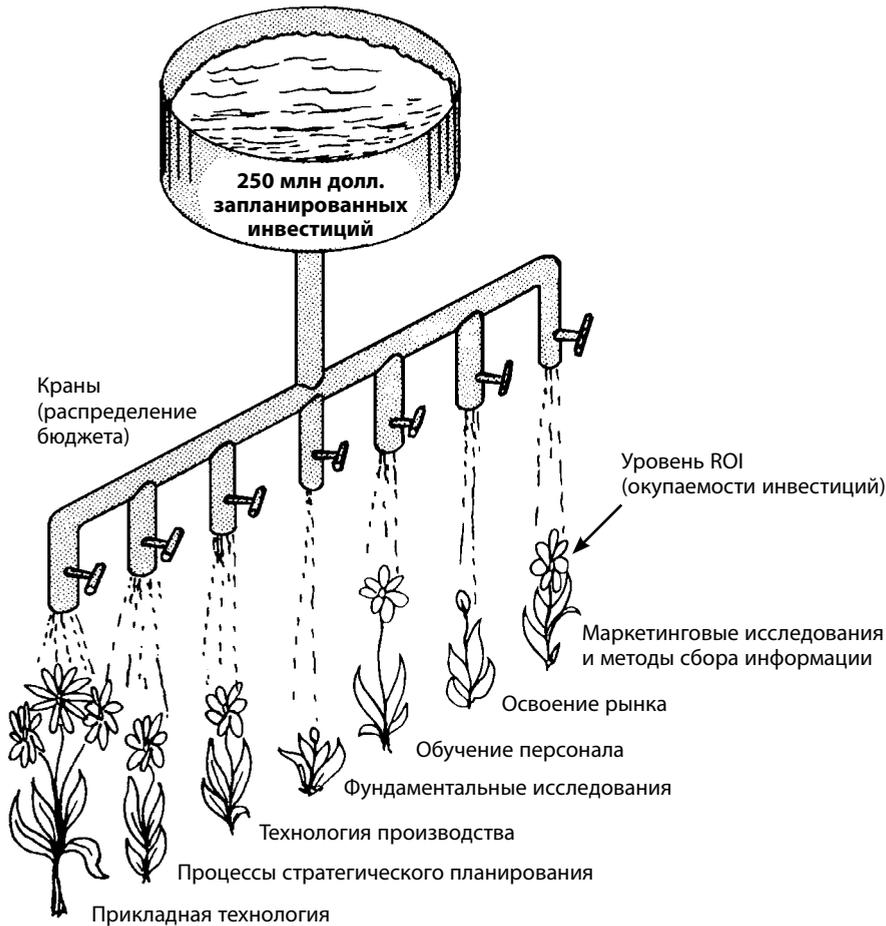
Дисбаланс в распределении другого ключевого ресурса — технологии — можно рассматривать с двух позиций. Первая исходит из того, что выбор технологии уже сделан, и рассматривает технологические решения как точки на множестве между двумя противоположными концепциями: фундаментальная технология против прикладной, технология разработки продуктов против технологии производства, системы управления против оборудования. Стандартный вопрос: достигнут ли баланс между этими двумя противоположностями и насколько правильно выбран акцент. Люди, которые подходят к вопросу технологии с этой точки зрения, часто утверждают, что компании традиционно пренебрегают фундаментальной технологией в пользу прикладной или что технология производства доминирует над технологией разработки продуктов, имея в виду внимание руководства и распределение ресурсов. Иногда компания никак не контролирует отдачу многомиллионных инвестиций в исследования и разработку, но поднимает шумиху вокруг проекта, который обещает радикальное технологическое улучшение, а к работе над ним привлекается консультант или другая помощь извне, затраты на которых составляют крошечную долю всего бюджета на НИОКР. Лучший способ исправить подобный дисбаланс — как можно быстрее локализовать узкие места в технологии, которые препятствуют росту компании и повышению ее рентабельности.

Должна компания наращивать свои производственные мощности или инвестировать в улучшение методов управления и обучение персонала? Кажется, руководство некоторых компаний подобные вопросы не беспокоят. «Почему не то и другое вместе? — спрашивают они. — Мы должны улучшать все подряд».

В действительности перераспределение ресурсов — одна из главных задач руководства. Одно дело, когда корпоративное руководство собирает всех глав подразделений и отделов и поручает им лично проследить, чтобы отныне вся организация делала все возможное в направлении улучшения. И совсем другое дело, когда корпоративному руководству нужно решить, какую функцию или операцию сделать приоритетной с точки зрения распределения средств и персонала. Ясно, что эти виды управленческих действий различаются.

Представьте, что над компанией висит невидимый резервуар, в котором находится 250 млн долл. свободных средств (рис. 13.2). Стратег должен решить, какие краны открыть и насколько, чтобы максимально увеличить прибыль компании. Как стратег может определить, какое распределение ресурсов будет наиболее эффективным?

По моему опыту, когда у компании имеется, скажем, 250 млн долл. для инвестиций, эти средства обычно распределяются по подразделениям бюрократическим путем, без учета общего баланса в корпоративном хозяйственном портфеле. Но один раз в 5–10 лет вопрос о том, сколько денег вливать в каждую область, подробно анализируется. Как правило, происходит основательный пересмотр существующего распределения ресурсов, без опоры на прошлые критерии (процесс, родственные бюджетированию с нуля). В этом



**Рис. 13.2.** Распределение средств

случае препятствия для роста прибыли могут быть классифицированы с точки зрения дисбаланса в любом из упомянутых выше видов технологии, а поиск узких мест должен быть основан на анализе компании в целом.

Второй подход к технологическому дисбалансу затрагивает не вопросы акцента, а вопрос выбора. Другими словами, какую технологию — полупроводники или схемотехнику, ядерные реакторы или судостроение — следует выбрать, чтобы добиться роста или повышения рентабельности компании в целом. До недавнего времени корпоративному руководству было позволено мыслить «не по существу». Но сегодня изменившиеся условия требуют сосредоточенности при определении приоритетов и вдумчивости при перераспределении корпоративных ресурсов.

## УСЛОЖНЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ

На международной арене происходят фундаментальные изменения, которые больше не поддаются объяснению с позиции противостояния Востока и Запада, Севера и Юга или других простых концепций. Одно из последствий таких перемен заключается в том, что сегодня очень трудно получить точную, надежную информацию, необходимую для принятия долгосрочных стратегических решений. В 1959 г. Гилберт Кли, впоследствии управляющий директор McKinsey & Company, ввел термин «мировое предприятие». В основе концепции мирового предприятия лежала смелая формула: закупать сырье там, где оно дешевле, производить там, где самая низкая зарплата, и продавать там, где самые высокие цены. Опираясь на эту концепцию, американские транснациональные корпорации столь успешно проникли и укоренились на европейских рынках, что некоторые европейцы испуганно заговорили о фактическом захвате Европы американцами (*le défi américain* — американский вызов).

Гилберт Кли и сторонники его теории исходили из того, что традиционные жесткие границы, разделяющие страны — США, Великобританию, Японию и т. д., устарели, и корпорация может зарабатывать по-настоящему большие прибыли только при условии, что рассматривает весь мир как единую арену для бизнеса.

В середине 1980-х гг. стало очевидно, что мир больше нельзя рассматривать с такой простой, унитарной точки зрения. В каждой стране своя система налогообложения, свои законы и своя идеология. Представление о мире как едином рынке кажется сегодня старомодным. Слишком многие факты подтверждают его несостоятельность.

- Американские производители полупроводников, которые переместили свое производство в Юго-Восточную Азию, где низкие зарплаты, почти все были вынуждены прекратить свои операции или перевести их обратно домой. Компании, которые остались дома, успешно выжили, потому что сама отрасль стала больше капиталоемкой, чем трудоемкой.
- Практически все японские компании, которые начали работать в Испании, желая воспользоваться преимуществом низких затрат на рабочую силу, потерпели неудачу.
- Американские и японские компании, пришедшие в Португалию с целью построить производственные плацдармы в Европе до создания Европейского экономического сообщества, также потерпели неудачу почти во всех случаях.
- В настоящее время большинство компаний, работающих в Южной Америке, предпочитают финансировать свои дочерние предприятия за счет привлечения местного капитала, сокращая свою долю инвестиций.

Мир 1980-х — это раздробленный мир. Его нельзя рассматривать как единое экономическое пространство, для которого компания может сформулировать единую глобальную стратегию. По сути без досконального изучения каждого из более чем 150 независимых государств, которые сегодня образуют наш мир, эффективное проникновение на зарубежные рынки вряд ли возможно. В 1960-е гг. таких ограничений почти не существовало, а в тех редких случаях, когда они все-таки были, их можно было безопасно игнорировать.

## НЕОБРАТИМАЯ ИНФЛЯЦИЯ

Последний фактор, действующий в новом экономическом окружении, — уверенный марш инфляции. Согласно и кейнсианской, и марксистской теориям инфляция — это необратимое явление, которое практически невозможно сдержать политически приемлемыми средствами. В принципе инфляцию можно взять под контроль, если мы готовы заплатить цену в виде высокой безработицы, но, учитывая современный уровень нашей технической компетентности в политической и экономической сферах, мы не сможем одновременно решить обе эти проблемы удовлетворительно. Другими словами, нам придется научиться жить в условиях инфляции. А руководство компаний должно смириться с более низкими прибылями, в некоторых случаях едва превышающими размер капитала.

Возьмем, к примеру, амортизацию. Инфляция приводит к неадекватной амортизации. Предположим, в первый год компания инвестирует 12 млн долл. в новый завод и оборудование. При норме амортизации 3 млн долл. в год эта сумма будет списана со счета за четыре года. Но когда пройдет четыре года и компании потребуется модернизировать производство, за эти 12 млн долл. она уже не сможет купить эквивалентные производственные мощности. Если в таких обстоятельствах использовать стандартный метод начисления износа, компания не сможет, как должна бы, поддерживать непрерывный, циклический процесс самовосстановления.

Следовательно, необходимо каким-то образом повысить нормы амортизации; для этого экономисты и бухгалтеры ввели многочисленные методы начисления износа. Но все это, в свою очередь, повышает себестоимость производства, а повышенная себестоимость производства должна быть отражена в цене продукции. А это значит, что компания сама *способствует* инфляции. Если конкуренты лучше справляются с амортизацией своих производственных мощностей, компания может проиграть им, если только она поднимет цену. Ее доля рынка может уменьшиться, причем значительно.

Таким образом, необратимая инфляция ограничивает желание предпринимателей инвестировать, и здоровый цикл самовосстановления коммерческого предприятия нарушается. Это одна из главных причин, почему компании стараются приобретать налаженный бизнес, а не создавать новый с

нуля. Сегодня войти во многие фондоемкие отрасли стало чрезвычайно дорого, особенно на фоне прочно обосновавшихся там компаний, у которых стоимость капитального оборудования разумно амортизируется, а стоимость недвижимости выросла в результате инфляции. Во многих сферах деятельности инфляция значительно повысила вступительный взнос для новых игроков, а тех, кто уже занял свое место, сделала опасно самодовольными.

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОТВЕТА

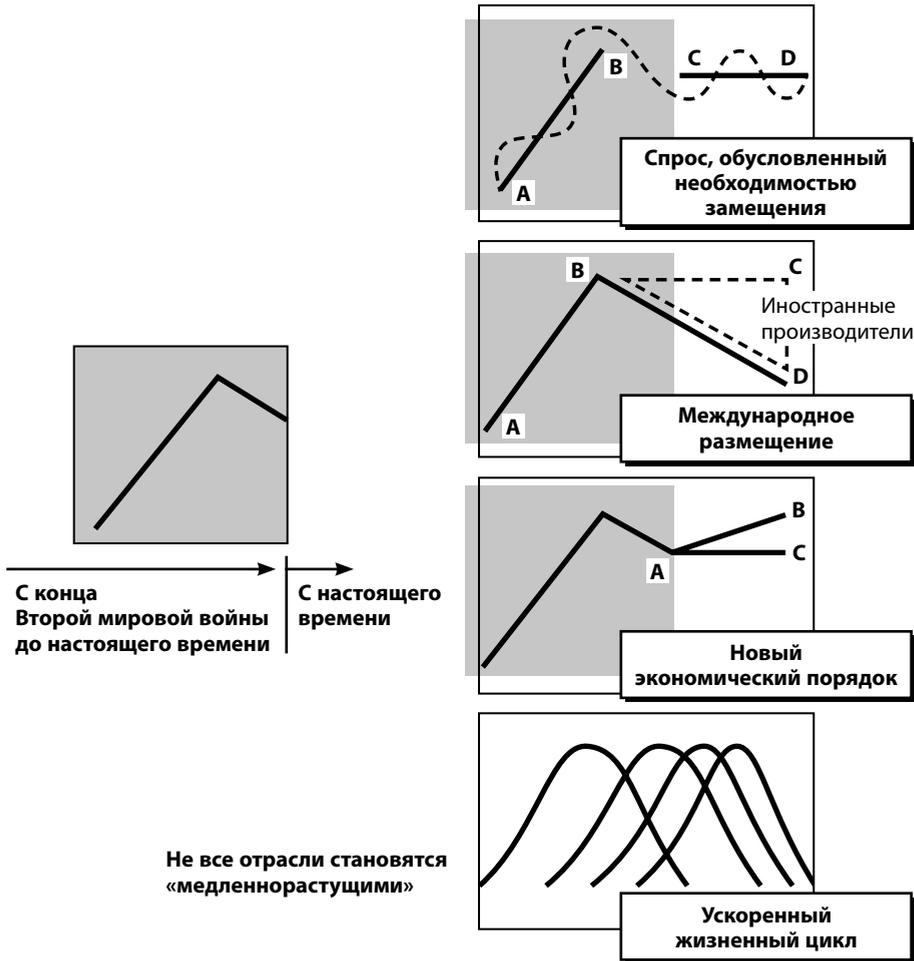
До энергетического кризиса пять вышеуказанных проблем едва ли вызвали бы интерес или беспокойство руководства компаний. Но когда разгорелся кризис, многие руководители вдруг столкнулись со всеми этими проблемами одновременно и, по понятным причинам, пришли в полнейшее замешательство. Осознать сложные изменения, которые происходят в современной деловой среде, — трудная задача для любого. Как же тогда подойти к еще более трудной задаче — разработке стратегических планов?

Поскольку предсказывать будущее мы не умеем, нам нужно начать с настоящего, а именно — классифицировать отрасли деятельности компании по четырем категориям: спрос, обусловленный необходимостью возмещения, международное размещение, новый экономический порядок и ускоренный жизненный цикл. Рассмотрим каждую категорию (рис. 13.3).

**Спрос, обусловленный необходимостью замещения.** Первая категория включает отрасли деятельности, в которых спрос колеблется в прямой зависимости от текущих экономических условий. Один из примеров — потребительские товары длительного пользования. Срок службы холодильника или стиральной машины составляет в среднем четыре-пять лет или даже больше; в любом случае он измеряется годами, а не днями или неделями. Потребители планируют замену этих продуктов, ориентируясь на свои доходы; следовательно, они могут продлить или сократить срок их эксплуатации. Если они решают использовать такой продукт пять лет вместо четырех, как раньше, результатом будет падение годового спроса на 20%. Поэтому отрасли, связанные с производством товаров длительного пользования, в зрелой фазе подвержены достаточно сильным колебаниям спроса в результате изменений экономической среды.

В принципе, после того как эти продукты были внедрены во все целевые домашние хозяйства и базовые нужды потребителей были удовлетворены, рынок становится «зрелым» и подверженным колебаниям. В этот момент стратегу необходимо переключить свое внимание с внедрения и охвата рынка на управление колебаниями спроса.

Компания быстро станет неконкурентоспособной, если ее структура прибыли сильно зависит от изменения спроса. Следовательно, первое, что необходимо сделать, — снизить точку безубыточности, увеличив соотношение переменных и постоянных затрат. Необходимо ограничить естественное



**Рис. 13.3.** Изменение деловой среды

стремление инвестировать в дополнительные производственные мощности и переключиться на субподрядчиков в целях увеличения доли переменных затрат. Если ожидаются значительные затраты на рекламу, их следует распределить на определенный период. Также нужно позаботиться о том, чтобы не создавать слишком больших товарных запасов, особенно если на рынке начинается падение спроса. Никогда не следует увеличивать постоянные затраты, ценообразование должно быть агрессивным в период роста, но сразу после того, как пик спроса пройден, цены должны снижаться быстрее, чем у конкурентов.

**Международное размещение.** Рынки этой категории товаров не претерпевают серьезных колебаний, и нет опасений, что они исчезнут. По сравнению с прошлым эти рынки остались практически неизменными. К данной группе относятся отрасли, в которых произошло резкое повышение цен на энергоносители и сырье — выплавка алюминия и нефтехимическая промышленность, а также те, в которых особенно резко повысились затраты на рабочую силу — текстильная и обувная промышленность, производство фанеры.

Для этих отраслей, где конкуренция ведется на международном уровне, названные мной в предыдущем разделе меры — сокращение издержек или снижение точки безубыточности — будут недостаточными. Производитель алюминия может компенсировать растущие цены на энергоносители, построив самый современный и высокопроизводительный завод, но только это не восстановит его конкурентоспособность и уровень прибыли в Японии.

Следовательно, руководство компаний в этих отраслях должно серьезно рассмотреть возможность вертикальной интеграции. Нисходящая интеграция имеет смысл в том случае, если прибыли увеличиваются непропорционально. В ином случае компании лучше превратиться в поставщика, чтобы продавать сырье, а не перерабатывать его самостоятельно. В качестве альтернативы компания может выбрать восходящую интеграцию, инвестируя средства с целью получить контроль над сбытом и сетью распространения.

**Новый экономический порядок.** Отрасли, входящие в эту группу, в основном производят капитальные товары и товары промышленного назначения, они потеряли надежду на высокий рост в результате повышения цен на нефть и другие виды топлива. Из-за серьезного падения спроса на эти товары инвестиции в производственные мощности, когда-то считавшиеся критическими, оказались не нужны.

Самый наглядный пример — нефтяные танкеры. Сегодня в мире существует переизбыток танкеров. Раньше считалось, что продажи танкеров будут расти даже после нефтяного кризиса 1973 г., с обновленной, более высокой ценовой структурой. Но на практике из-за уменьшения количества заказов судостроители были вынуждены сохранить старую ценовую структуру, введя новую структуру себестоимости. Через семь лет после энергетического шока эта индустрия по-прежнему переживает серьезные трудности. Электроэнергетическая промышленность находится в похожей ситуации, поскольку из-за высоких цен на электроэнергию спрос на нее упал.

Единственным выходом для лидеров в таких отраслях, вероятно, остается реструктуризация путем слияний и приобретений. Как уже говорилось, стратегия снижения точки безубыточности подходит для отраслей, ориентированных на сборку потребительских товаров длительного пользования, которые подвержены колебаниям спроса; но из-за изменения структуры цены и себестоимости в неблагоприятную сторону производитель капитальных товаров не выживет, если попытается работать с низкой точкой безу-

быточности. Такой компании нужно либо диверсифицироваться в другие отрасли, либо избавиться от некоторых крупных основных средств и приготовиться к выживанию в период спада деловой активности почти без надежды на рост.

Следовательно, руководство может оказаться перед неприятным выбором: вступить в партнерство с компанией, которая имеет избыток капитала и работает в отрасли с привлекательными перспективами, или свернуть часть своих операций и распродать активы, которые используются неэффективно. Если эти компании попытаются просто задержать дыхание под водой, им вряд ли удастся когда-нибудь снова вынырнуть на поверхность.

**Ускоренный жизненный цикл.** В эту категорию входят отрасли, в которых жизненные циклы продуктов постепенно становятся все короче; такая ситуация требует ускоренного графика внедрения новых продуктов. Наряду с другими факторами развитие микроэлектроники значительно сократило длительность цикла разработки некоторых продуктов.

Настольные электронные калькуляторы — хорошо известный пример. Еще недавно их жизненный цикл составлял один-два года. Сегодня менее полугодя, а в некоторых случаях — всего три месяца. Что же касается стереоаппаратуры, то тут большую роль играет мода. Несколько лет назад, когда единственной целью потребителей было качество звука, жизненный цикл стереосистемы составлял два-три года. Сегодня, когда мода стала неотъемлемым элементом дифференциации продукта, его жизненный цикл сократился до 6–8 месяцев. Совсем недавно в цифровых часах начали использоваться микропроцессоры, что существенно упростило разработку этих продуктов. Следовательно, здесь также можно ожидать постепенного сокращения жизненного цикла. Это верно и в отношении периферийного компьютерного оборудования.

Особенно интенсивное ускорение жизненных циклов продуктов происходит в компаниях, которые используют микропроцессоры. В ряде отраслей сформировались условия, когда фирмы, которые по старинке начинают разработку продуктов с чистого листа и осторожно продвигаются от производственного плана к маркетинговому, обречены плестись в хвосте.

Чтобы справиться с проблемой укороченных жизненных циклов, многим компаниям необходимо перенаправить свои усилия в области НИОКР с фундаментальных исследований на прикладные, чтобы не начинать с чистого листа всякий раз, когда требуется изменить конструкцию продукта. Более того, некоторые компании из этой категории передают маркетинговой службе контроль над исследованиями и разработкой (из инженерной службы и производства). Другие вводят системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления производством (САПР/АСУП), чтобы сократить производственный цикл для своей продукции.

Руководство компаний в этих отраслях должно оперативно использовать любую возможность, которая возникает на рынке. Традиционная маркетин-

говая теория учит, что компания должна активно инвестировать, принимать некоторые убытки в период роста рынка этих товаров и ожидать прибыли только тогда, когда их продукты достигнут этапов роста спроса и зрелости. Но с тем типом продуктов, который мы здесь рассматриваем, стратег должен быть готов войти на рынок в момент зарождения товара, расти прибыльно вместе с рынком и столь же проворно выйти, когда конкуренты начнут нагонять. Другими словами, каким бы высокотехнологичным ни был продукт, к этим рынкам нужно относиться, как к индустрии моды.

Сталкиваясь с проблемами, которые несет с собой новая экономическая среда, стратег должен прежде всего решить, к какому из четырех типов бизнеса, только что рассмотренных нами, относится его отрасль или компания. Тогда правильный общий подход — снижение точки безубыточности, вертикальная интеграция, реструктуризация отрасли или сокращение жизненного цикла продуктов — станет очевидным.

# Стратегические изменения

На фоне сильных экономических тенденций, которые мы обсудили в главе 13, в мировой промышленности происходят важные изменения, которые будут определять успешность большинства деловых стратегий на протяжении долгого времени. Не все эти изменения пока до конца понятны; некоторые выпадают из поля зрения большинства топ-менеджеров как в Японии, так и на Западе, где восприятие по-прежнему сильно зависит от национальной культуры и условий деловой среды. Тем не менее понимание этих явлений делает более реалистичным мышление стратега и дает возможность учитывать глобальную перспективу в планировании.

По моим наблюдениям в эту категорию попадает семь серьезных изменений: 1) переход от трудоемких к капиталоемким отраслям; 2) переход от мультинациональных к мультилокальным компаниям; 3) изменение соотношения постоянных и переменных затрат в некоторых отраслях; 4) переход от железа к электронике; 5) изменение в определении бизнес-единицы; 6) отказ от международного в пользу местного финансового менеджмента; 7) переход к так называемой скоординированной корпоративной системе ценностей. Рассмотрим каждое изменение.

## ОТ ТРУДОЕМКОСТИ К КАПИТАЛОЕМКОСТИ

Традиционные, ориентированные на сборку отрасли — производство автомобилей, бытовой техники, полупроводников и фотоаппаратов, в которых 25% всех затрат обычно составляли затраты на рабочую силу, постепенно меняются. Благодаря передовым производственным технологиям, автоматизации, роботизированным обрабатывающим центрам и станкам с цифровым управлением издержки на рабочую силу в настоящее время уменьшились до 5–10%. Другими словами, вчерашние трудоемкие отрасли сегодня становятся капиталоемкими. Они уже не поглощают большое количество рабочей силы.

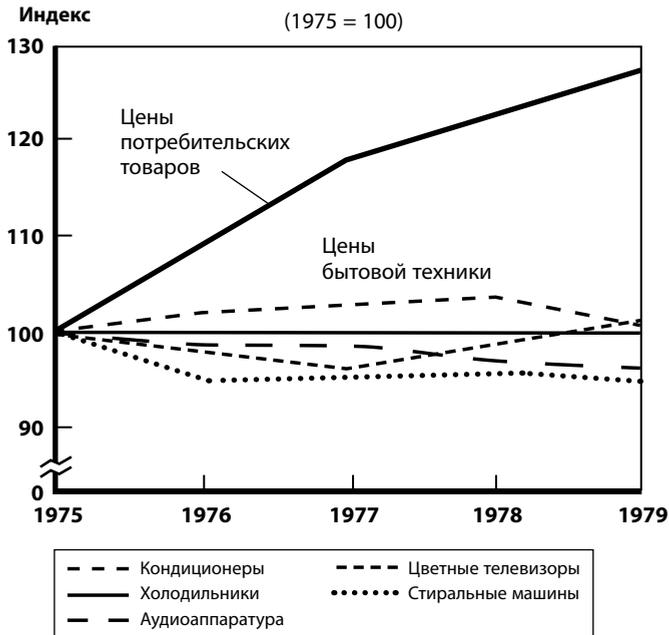
Руководители в этих отраслях, которые вовремя не поняли эту тенденцию, вдруг обнаруживают, что их компании начинают проигрывать конкурентам из-за очень высоких затрат на рабочую силу. Разумеется, ничто не мешает им вложить необходимые средства, чтобы стать более капиталоемкими, но это ничего не даст, потому что они не знают, как избавиться от лишних людей или как создать достаточно рабочих мест. Следовательно, эти компании вынуждены и дальше придерживаться традиционного способа производства своей продукции, что наносит серьезный урон их конкурентоспособности.

Особенно хорошо это изменение видно при сравнении аналогичных отраслей в Японии и США. Рассмотрим, например, как японские производители бытовой техники отреагировали на так называемый энергетический шок. В 1973 г., за год до энергетического кризиса, их затраты на рабочую силу выросли на 30%, а затраты на материалы — более чем на 50%. Традиционно производители перекладывали свои возросшие издержки на плечи потребителей. Но японские производители бытовой техники поступили иначе: они уменьшили количество деталей на 40% (тогда использовались малые интегральные схемы) и начали применять средние интегральные схемы. Одновременно они снизили потребляемую мощность своих продуктов в среднем на 44%.

В это время компании Matsushita, Sony и еще четыре ведущих производителя автоматизировали свои заводы цветных телевизоров, благодаря чему сократили численность занятых в основном производстве рабочих на 40–50% и повысили производительность на 25%. Уменьшив количество деталей в своих продуктах, они повысили их качество. Это можно сказать и о других японских производителях бытовой техники. Вместо того чтобы делать вещи так, как их делали десять лет назад, они изменили психологию отрасли. Потребители не увидели никакого повышения цен, потому что производителям не нужно было перекладывать на них свои высокие издержки.

Как видно на рис. 14.1, цена бытовой техники для японского потребителя держалась примерно на одном уровне в течение пяти лет, хотя общий индекс потребительских цен устойчиво повышался. Это стало возможно исключительно благодаря переходу от трудоемкой к капиталоемкой структуре автоматизированного производства.

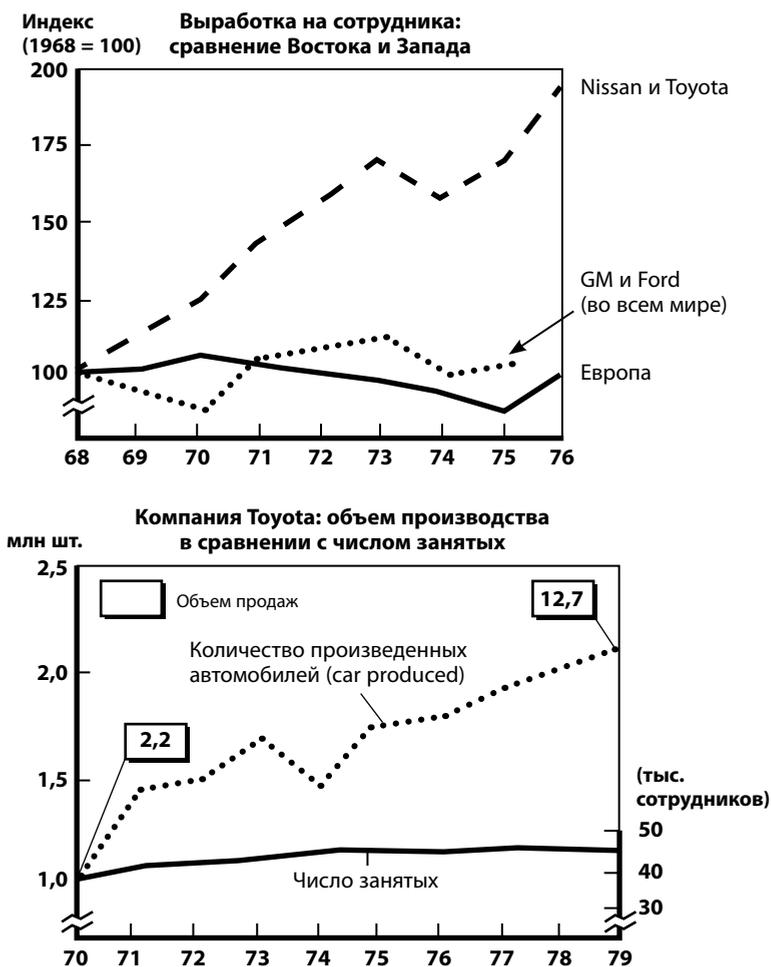
Одно из важных последствий этого фундаментального изменения заключается в том, что традиционное ценообразование, основанное на кривой опыта или обучения, устаревает. Поскольку затраты на рабочую силу составляют лишь малую долю общих затрат, сегодня имеется гораздо меньше простора для улучшения через обучение персонала или накопление опыта. В условиях более высокой доли постоянных затрат стратег должен выбрать совершенно другой подход к производству таких же или улучшенных продуктов. Сам по себе опыт больше не гарантирует компании конкурентного преимущества, потому что ее конкуренты начинают смотреть на отрасль и свою роль в ней совершенно иначе.



Источник: Годовой отчет по индексу потребительских цен, 1979 г., Бюро статистики.

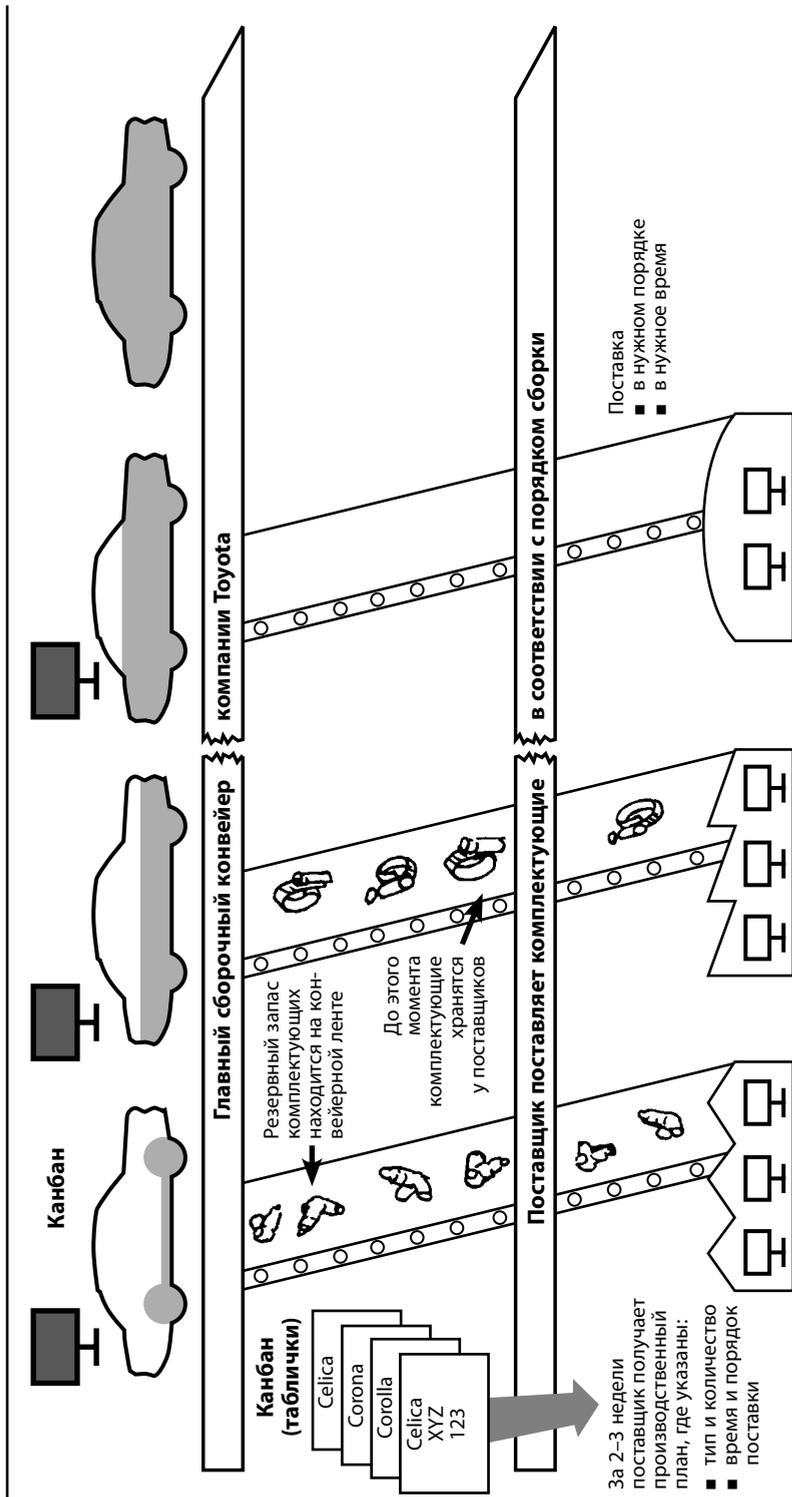
**Рис. 14.1.** Индекс цен на японскую бытовую технику

Например, за десять лет численность персонала компании Toyota Motor, одного из лучших производителей автомобилей в мире, осталась неизменной: примерно 45 тыс. человек, а объем выпускаемой продукции увеличился в 2,5 раза. Таким образом, производительность компании Toyota — и ее конкурента Nissan, который пошел тем же путем — сегодня примерно в 2 раза выше, чем у иностранных конкурентов, даже с учетом различий в вертикальной интеграции (рис. 14.2). Преодолеть столь мощное конкурентное преимущество, как накопленный опыт, можно лишь в том случае, если начать все с чистого листа, с нуля, и проектировать завод и продукт одновременно. Сделав именно это, Toyota раньше других в автомобильной промышленности перешла от трудоемкого к капиталоемкому производству. В отличие от Генри Форда, который был готов продавать потребителям любой цвет по их желанию, пока это был черный, господин Тайити Оно из компании Toyota решил, что каждый покупатель желает иметь хоть немного, но другую модель, и что нет причин не удовлетворить это желание. Для этой цели он придумал и внедрил так называемую систему *канбан* (таблички), которая позволяет производить множество разных моделей в той пос-



**Рис. 14.2.** Эффективность японских производителей автомобилей

ледовательности, в которой завод получает заказы от своих дилеров. Поставщикам комплектующих рассылаются компьютерные распечатки спецификаций конкретного автомобиля, в которых указываются тип и количество требуемых комплектующих, а также день или время, когда они должны быть доставлены. Эти распечатки вывешиваются вдоль главного сборочного конвейера. Чтобы собрать любую машину, необходимо синхронизировать по времени доставку всех деталей этой конкретной модели, чтобы они встретились в нужный момент в нужном месте сборочной линии. Такую схему производства в Toyota называют «производством точно вовремя» (рис. 14.3).



Ключевые поставщики тоже используют систему канбан, чтобы синхронизировать собственное производство с производством компании Toyota

**Рис. 14.3.** Капиталоемкая система канбан компании Toyota

Кроме того, компания заменила свой старый прессовочный станок, в котором на смену пресс-форм уходило несколько часов, на новейший штамповочный пресс, похожий на гигантскую Lazy Susan [Lazy Susan — «Ленивая Сюзанна» — крутящийся столик для закусок, приправ и соусов в американских заведениях быстрого питания. — *Прим. пер.*], где пресс-формы для разных моделей, от Celica до Corolla, можно сменить за две минуты.

Выгоды этой системы для компании Toyota очевидны. Во-первых, она избавляет компанию от необходимости хранить запасы сырья и комплектующих, за нее это делают поставщики. Во-вторых, при возникновении любой производственной проблемы останавливается вся сборочная линия, поэтому корректирующие меры принимаются руководством очень быстро.

Но такая система стоит денег. Производители автомобилей из Детройта тоже начали преобразовывать свое традиционно трудоемкое производство в капиталоемкое через 10–15 лет после того, как это сделала Toyota, одновременно стараясь реагировать на нужды потребителей и сохранить поддержку со стороны своих рабочих. Такое фундаментальное изменение — непростая задача, поэтому все ориентированные на сборку компании, в какой бы отрасли и стране мира они не работали, должны отнестись к нему очень серьезно.

## ОТ МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ К МУЛЬТИЛОКАЛЬНЫМ

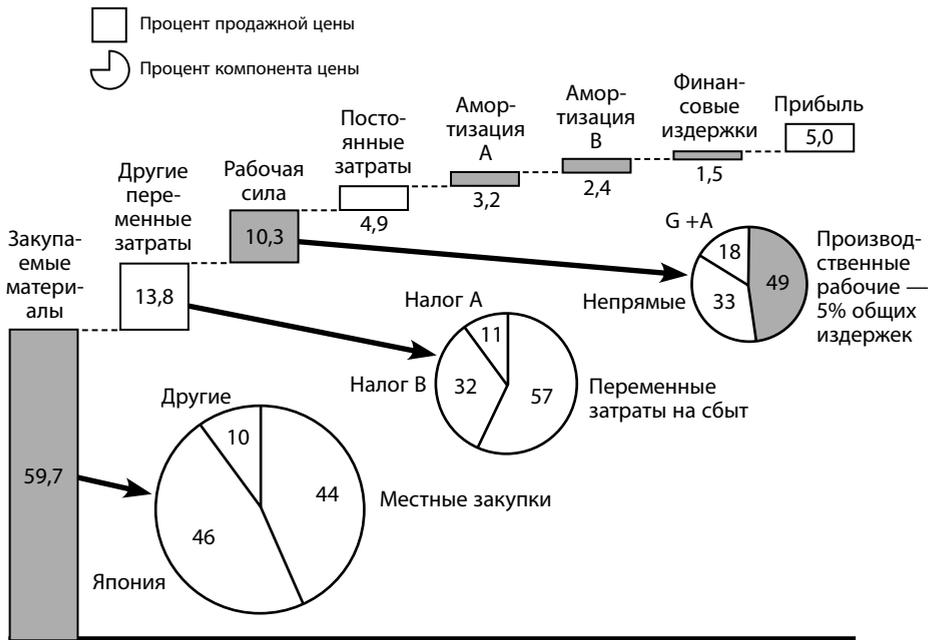
Уход от трудоемкого производства неблагоприятно сказался на развивающихся странах. Поскольку доля затрат на рабочую силу в структуре себестоимости значительно снизилась, таким компаниям, как Toyota, отныне нет надобности искать дешевую рабочую силу в Малайзии, Индонезии или на Филиппинах.

Если исходить из теории Гилберта Кли<sup>1</sup> об однородности мира и снижении важности политических границ и конфликтов интересов между компаниями и правительствами стран-хозяев, разумно предположить, что компании могут работать в глобальном масштабе, чтобы оптимизировать свой потенциал прибыли.

Как мы теперь знаем, этого не произошло. На самом деле, в течение 20 лет происходило обратное. На рис. 14.4 представлена структура добавленной стоимости одной японской компании, имеющей около 30 производственных баз по всему миру. Первое, что бросается в глаза: затраты на рабочую силу, занятую в основном производстве, составляют всего 5% общих издержек компании. Даже с учетом накладных расходов и других переменных затрат их доля немного превышает 10%. Если же взять затраты на рабочую силу

---

<sup>1</sup> Как создать мировое предприятие (Creating a World Enterprise)// *Harvard Business Review*, vol. 37, # 6, 1959, p. 77–89.

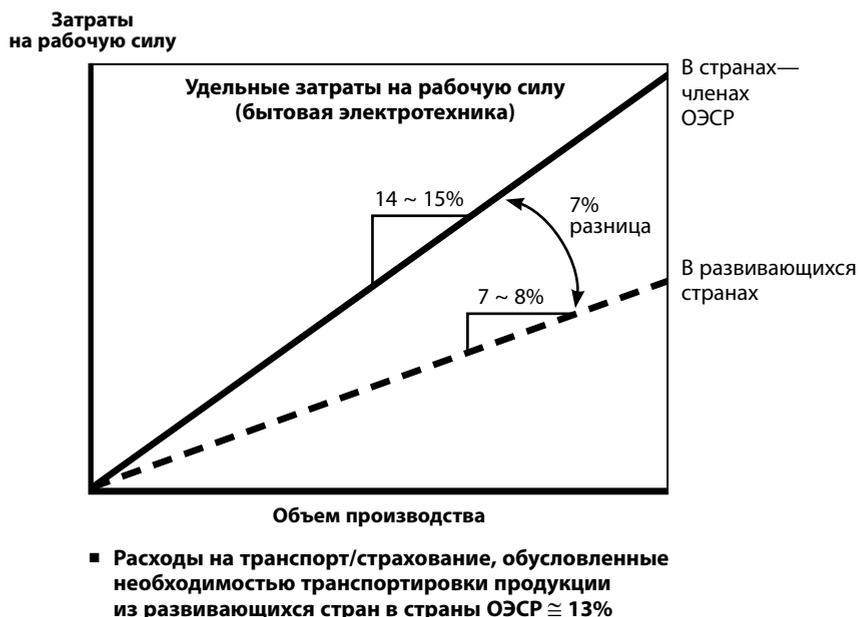


**Рис. 14.4.** Экономика производства бытовой электроники

всех производителей бытовой техники из стран, входящих в ОЭСР, средний показатель составит 14–15% валовых издержек. Разумеется, в развивающихся странах рабочая сила стоит раза в два меньше, но разница 7–8% недостаточна для того, чтобы покрыть расходы на страхование и транспорт, которые обычно составляют 10–15% (рис. 14.5).

Сегодня большинство отраслей не в силах преодолеть экономический барьер, который мешает им воспользоваться потенциально более дешевой рабочей силой, предлагаемой развивающимися странами. Вот почему все мультинациональные корпорации, которые традиционно размещали свое производство в регионах с дешевой рабочей силой и делали акцент на снижении переменных затрат, в настоящее время организуют свои операции в меньшем количестве мест, где они могут обеспечить себе достаточно большие местные рынки. Другими словами, они превращаются в *мультилокальные* компании (МЛК). Безудержно растущий протекционизм в странах-хозяевах еще больше ускоряет эту тенденцию. Успешные мировые корпорации — IBM, Pepsico и др. — на самом деле представляют собой группы успешных местных компаний.

Разумеется, остается вопрос, до какой степени компания должна локализовать и децентрализовать свои операции и какой централизованный конт-



**Рис. 14.5.** «Мираж» дешевой рабочей силы

роль над некоторыми функциями она должна сохранить. Но сейчас разговор о том, что мультинациональные корпорации, которые раньше рассматривали мир как единое экономическое пространство со свободно перемещающимися ресурсами, сегодня вынуждены учиться работать как мультилокальные компании, расположенные там, где находятся их рынки, и беспокоиться о высоких постоянных издержках производства, т. е. об эффектах масштаба и загруженности мощностей на каждом рынке, на который они вышли. Но и развивающиеся страны останутся не у дел, если не смогут стимулировать рост отраслей, требующих высококвалифицированной рабочей силы, которые трудно автоматизировать и, как следствие, невыгодно размещать в странах — членах ОЭСР с дорогой рабочей силой.

Хотя переход к МЛК — компаниям *in situ* [на местах] — неизбежен, неизбежно и важнейшее изменение на рынке ОЭСР. На этом рынке постепенно формируется ядро из 450 млн потребителей, имеющих общие нужды, вкусы и желания. А это значит, что появляется возможность разрабатывать продукты, нацеленные на мировой рынок. Данную стратегию уже приняли компании Sony, Canon, Technics и Levi Strauss. Эти представители новой породы мультинациональных компаний, которые разрабатывают стратегии исходя из того, что развитые страны мира по сути представляют собой общий рынок, но реализуют их с учетом местных условий.

## ОТ ПОСТОЯННЫХ ЗАТРАТ К ПЕРЕМЕННЫМ

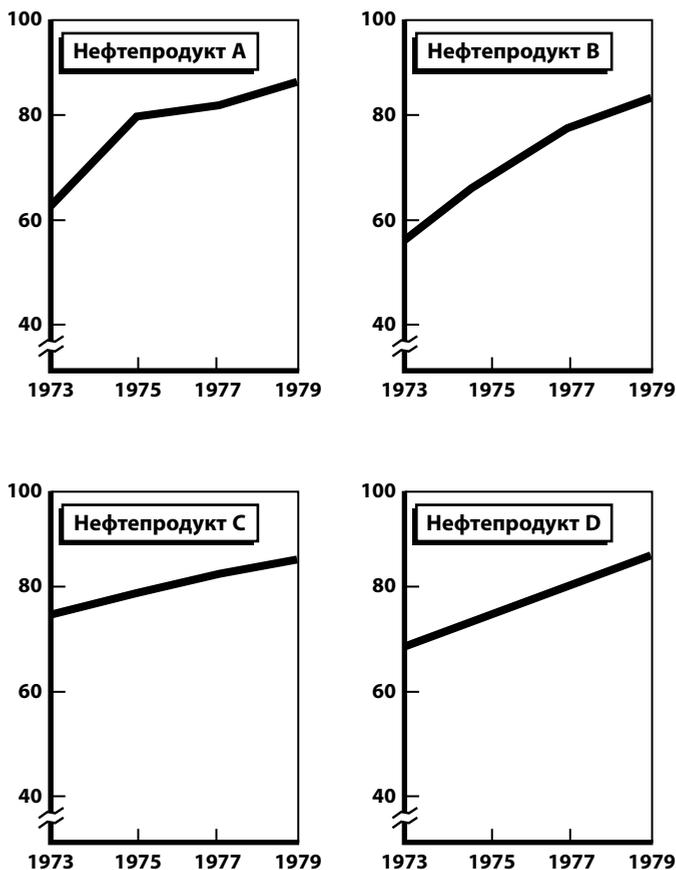
Третье изменение заключается в том, что отрасли с традиционно высокими постоянными затратами — цемент, текстиль, пластмассы и нефтехимия — становятся отраслями с высокими переменными затратами. Из-за дорогого сырья и энергоносителей их доля переменных затрат увеличилась до 70%. Сегодня управлять компанией в такой отрасли нужно совсем иначе, чем лет десять назад. Но многие, кто в ней работает, говорят, что в новой экономической среде химическая промышленность не может избавиться от своего привычного отношения к управлению бизнесом.

На рис. 14.6 приведены графики, на которых показан удельный вес переменных затрат в производстве четырех нефтепродуктов, при полной загрузке производственных мощностей. Обратите внимание, что за шесть лет доля переменных затрат выросла до 90% общих издержек. Учитывая такую экономику, стратег будет управлять нефтехимической компанией почти так же, как торговой фирмой, и определенно не будет делать акцент на «загруженность мощностей», как это обычно бывает, поскольку потери (в связи с перепроизводством) в переменных затратах могут означать жизнь или смерть компании.

Подобный пример можно увидеть в отраслях с высокой добавленной стоимостью. Традиционно считается, что высокая добавленная стоимость означает высокие прибыли. Отрасли, основанные на информационных технологиях, характеризуются особенно высокой добавленной стоимостью с точки зрения системных ноу-хау, интегральных схем и т. д. Это приносит им огромные прибыли? Незаметно. А причина простая. В этих отраслях руководство компаний постепенно на сборочных линиях заменяет рабочих высококвалифицированными специалистами. Другими словами, синие воротнички заменяются белыми, «отбеливаются», так сказать. Дело в том, что объем продаж таких компаний примерно пропорционален числу работающих в них белых воротничков, или инженеров. А это значит, что если руководство хочет на 20% увеличить продажи миникомпьютеров, то придется нанять на 20% больше инженеров и системотехников, если только не планируется кардинально изменить подход к проектированию, например, путем внедрения систем автоматизированного проектирования (САПР). В этих отраслях высокая добавленная стоимость не означает высокие прибыли хотя бы потому, что здесь едва ли существуют положительные эффекты масштаба, а преданные делу белые воротнички ведут себя точно так же, как переменные затраты.

## ОТ СТАЛИ К ЭЛЕКТРОНИКЕ

Четвертое важное структурное изменение — это постепенный переход от стали к электронике как основе экономического процветания страны. После Второй мировой войны японское правительство напрягало все силы, чтобы



**Рис. 14.6.** Удельный вес переменных затрат в нефтехимической промышленности при полной загрузке производственных мощностей (основные нефтепродукты)

построить мощную сталелитейную индустрию. Предоставляя дешевые ссуды через Министерство внешней торговли и промышленности, оно стимулировало рост сталелитейной промышленности, производительность которой сегодня достигла 150 млн т в год, это самая конкурентоспособная отрасль. В свою очередь, успех металлургии позволил японским производителям автомобилей как самым крупным в стране потребителям стали, а также судостроителям и производителям бытовой техники тоже стать лидерами на мировых рынках. Стратегия, в которой акцент был сделан на сталь как источник японской экономической силы, оказалась триумфальной. Шведы и немцы поступили точно так же.

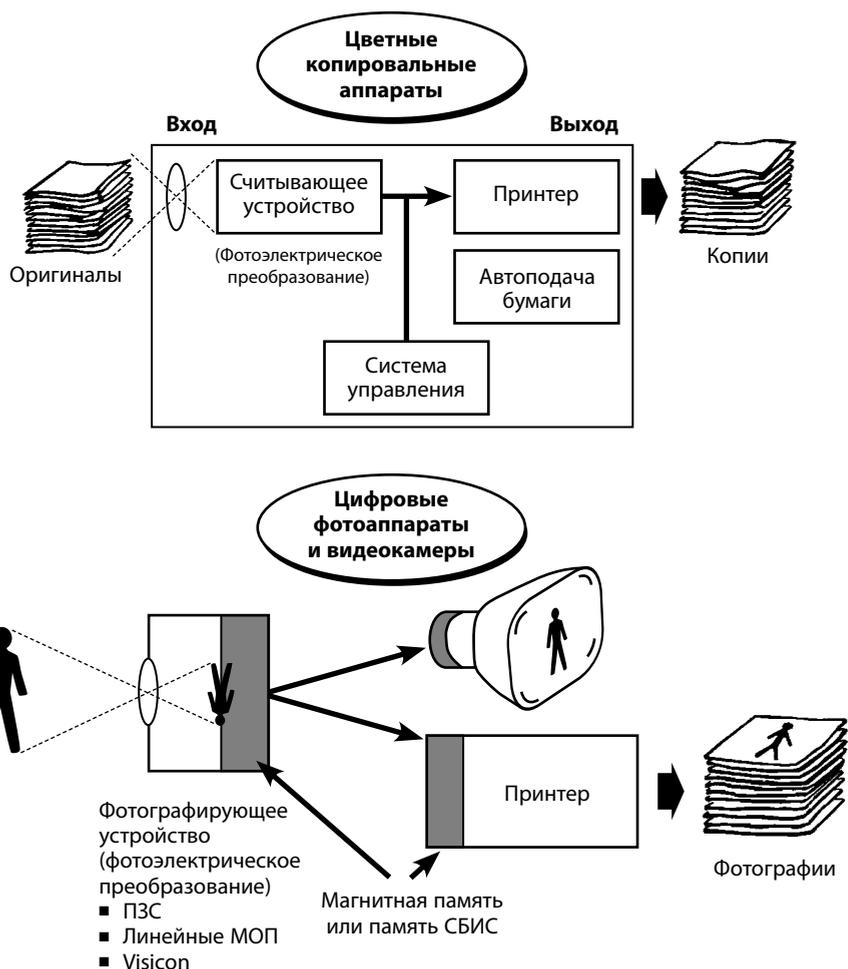
Но сегодня акцент смещается. В Швеции и Германии, несмотря на их сильную сталелитейную промышленность, не так много быстрорастущих отраслей. Самые перспективные отрасли в наше время основаны на электронике, а не на стали. Такие отрасли, обычно связанные с компьютерами и телекоммуникациями, сосредоточены в США и Японии, и постепенно они становятся гигантскими.

По сути они захватывают ту лидирующую позицию, которую традиционно занимало судостроение, производство автомобилей и бытовой техники. Заметьте также, что в последних двух отраслях резко увеличивается применение электроники. Например, в 1983 г. в автомобилях, произведенных в Японии, стоимость электронных компонентов составляла не менее 10% полной стоимости автомобиля.

## ИЗМЕНЕНИЕ В ОПРЕДЕЛЕНИИ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

Смещение мировой экономики в сторону электроники создает еще одну проблему на организационном уровне — проблему определения бизнес-единицы. По мере того как электронное содержимое в разных продуктах увеличивается, некогда четкие границы между различными отраслями деятельности начинают размываться. В компании могут быть две отдельные бизнес-единицы: одна производит и продает копировальные аппараты, другая производит и продает видеомагнитофоны. Но как показано на рис. 14.7, в обеих категориях продуктов используются одинаковые сенсоры изображения, устройства памяти и микропроцессоры, обе бизнес-единицы используют одинаковую технологию — сверхбольшие интегральные схемы. Это значит, что руководство компании не может определять «копировальные аппараты» как абсолютно автономную бизнес-единицу, забывая о факсимильных аппаратах, печатных машинках, текстовых процессорах, фотоаппаратах и т. д.

Дело в том, что одна или даже несколько компаний, которые сегодня разрабатывают компьютеры, завтра могут выйти на рынок копировальных аппаратов. То же самое могут сделать и производители фотоаппаратов. Все успешные японские производители копировальных аппаратов — Canon, Ricoh, Minolta и Konica и др. — начинали с производства фотоаппаратов. Если технологическая база станет полностью электронной, их сильная позиция в сфере офисной автоматизации позволит производителям защищать свой традиционный бизнес — фотоаппараты. Следовательно, в этих отраслях бизнес-единица должна определяться таким образом, чтобы охватывать все возможные виды продукции, которые можно произвести на основе критических и общих технологий.



**Рис. 14.7.** Пример общей технологии для разных бизнес-единиц

## ОТ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ К МЕСТНОМУ

Шестое важное структурное изменение, влияющее на деятельность корпораций в 1980-е годы, — это децентрализация управления финансами. Еще недавно большинство японских компаний с энтузиазмом развивали так называемый международный финансовый менеджмент. В поисках дешевых денег они активно брали кредиты в Швейцарии, где проценты были самыми

низкими. Сегодня им нужно возвращать эти кредиты швейцарским банкам в японских иенах. Но за это время валютный курс поменялся, причем в невыгодную для них сторону. Хотя проценты швейцарских банков остались такими же низкими, неравенство валют делает погашение займов очень дорогим для японских заемщиков.

На самом деле, если принять во внимание все переменные — валютные риски, процентные ставки и тенденции, а также темпы инфляции, очень вероятно, что результат будет почти одинаковым во всех странах. А если это действительно так, международный финансовый менеджмент едва ли стоит хлопот.

Это значит, что если компания не является финансовым институтом, способным перемещать деньги из страны в страну в течение суток или за приемлемо короткое время, то она должна очень хорошо управлять своими финансами на местном уровне. Другими словами, ориентированные на производство мультинациональные корпорации, которые не способны быстро перемещать за рубеж крупные суммы денег для уплаты налогов и других целей, должны создать сильную финансовую базу в каждой стране, где ведут операции. Местное финансирование — ключевой аспект в модели мультилокальной компании.

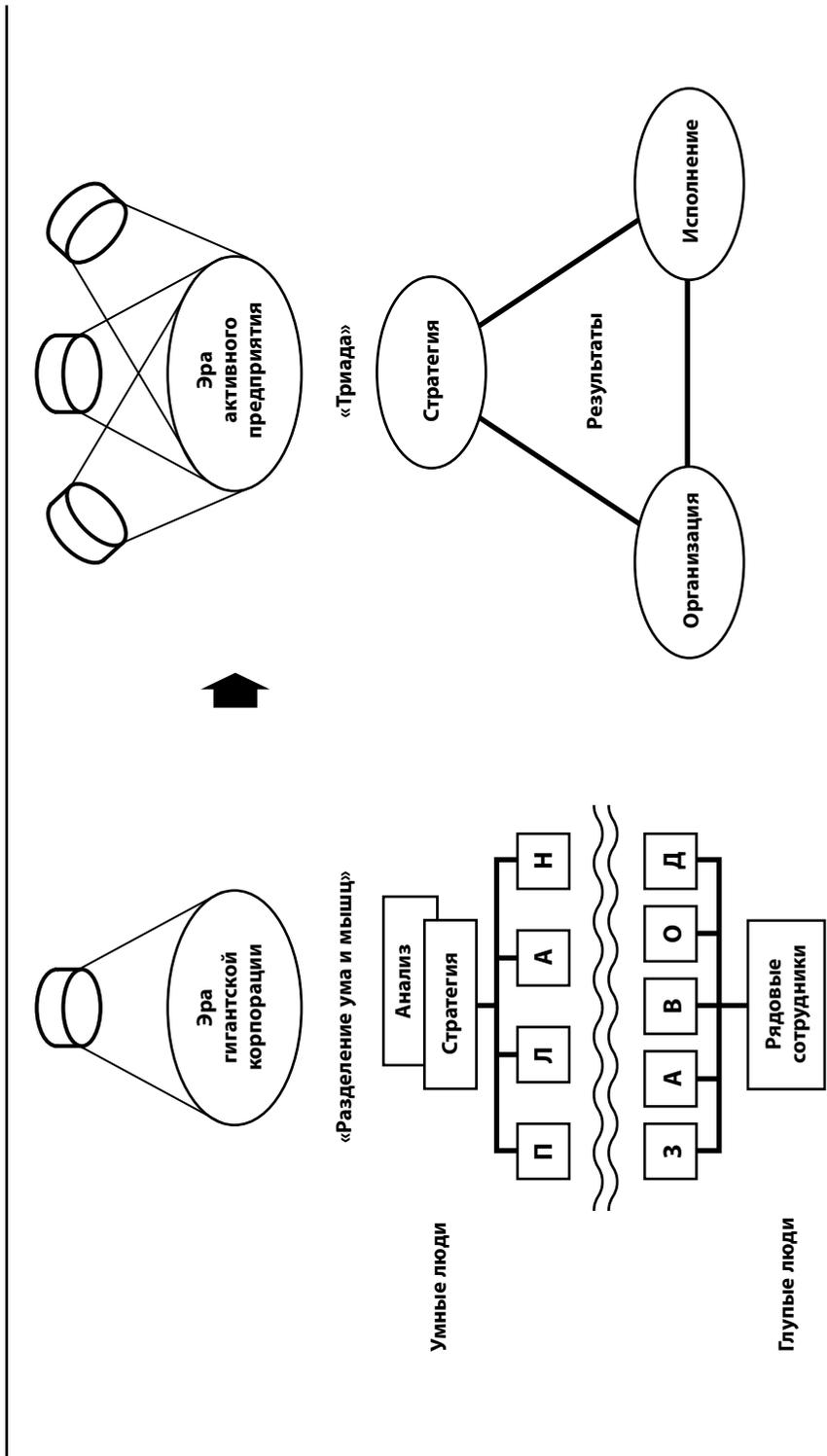
## ОТ СИСТЕМ К ЧЕЛОВЕКУ

Седьмое и последнее важное изменение, которое стратег должен принимать во внимание, — изменение корпоративных систем ценностей и корпоративного самосознания.

Все мы были свидетелями времен расцвета гигантских корпораций, когда казалось, что крупные американские и чуть позже европейские компании в конце концов возьмут под контроль весь мир. Но что-то помешало им это сделать. Причиной было резкое снижение способности крупных корпораций справляться с возникавшими изменениями. В таких компаниях «ум и мышцы» существовали отдельно друг от друга, нарушая координацию всего тела. Наверху находились «умы» — руководство; внизу «мышцы» — рядовые сотрудники. «Мышцы» были нужны для того, чтобы претворять в жизнь планы и выполнять указания «умов».

Или, говоря иначе, в компании были умные люди и были глупые люди. Умные люди были настолько умны, что им приходилось в мельчайших деталях расписывать корпоративную стратегию на три–пять лет вперед. Они планировали все; они знали должностные инструкции для каждой функции. Следовательно, глупые люди никогда не знали полную картину. Но вместо того чтобы требовать полной картины, они послушно занимались скучными мелкими деталями, которые им позволяли контролировать (рис. 14.8).

В Японии, где люди воспринимают свой карьерный рост как данность, такое разделение «умов и мышц» — большая редкость. Человек проводит



**Рис. 14.8.** Выдающиеся компании ориентированы на людей

25 лет в Sumitomo или Mitsubishi как «никто». Через 25 лет он начинает становиться кем-то. Через 35 лет он уже важная персона. По мере того как этот человек поднимается по ступенькам корпоративной лестницы, никакого разделения «ума и мышц» не происходит. На каждой ступеньке могут находиться люди с ничем непримечательным «умом», но могучими «мышцами», и наоборот, но разделение происходит редко. Благодаря этому крупные компании остаются активными, напористыми и гибкими.

Если проанализировать, что отличает выдающиеся компании будь то в Японии или любой другой стране мира, мы обнаружим, что главное отличие состоит в их ориентированности на людей. Эти компании вступили в так называемую новую эру активного предприятия. В такой компании стратегия и организация пребывают в гармонии, в ней все нацелено на исполнение. Именно так они достигают своих превосходных результатов.

Короче говоря, самые успешные крупные корпорации сегодня, независимо от их национальности или отрасли, имеют ряд общих характеристик. Вместо того чтобы проводить глобальные кампании по найму, они предлагают своим людям гарантию занятости, продвижение по службе на основе стажа и возможности для развития. Они всячески вовлекают своих сотрудников в управление предприятием. Они рассматривают своих людей как партнеров, а не как наемных работников, продвигают общую систему ценностей. Осознавая важность длительного и стабильного благосостояния компании, такие корпорации проявляют подлинную приверженность бизнесу, которым занимаются, а не преследуют чисто финансовые цели, заботясь только об акционерах.

И вновь Тойота дает нам отличный пример. Ящик для предложений компании Тойота определенно не уникален в Японии. В далеких 1950-х гг. 45 тыс. сотрудников компании ежегодно опускали в него всего несколько сотен предложений. Сегодня Тойота получает 900 тыс. предложений в год, т. е. в среднем по 20 предложений на сотрудника, благодаря которым она ежегодно экономит примерно 230 млн долл. Даже для такой компании, как Тойота, это немалая сумма.

Другая компания, Hitachi, запустила программу «улучшения управления», которая эквивалентна функционально-стоимостному анализу всех основных и вспомогательных функций. Прибыль от этих конкретных усилий в 1977 г. составила примерно 71% общей прибыли, или 251 млн долл.

Стоимость Hitachi 10 млрд долл., компания входит в пятерку самых прибыльных японских компаний. Если бы не ее программа улучшения управления, она была бы одной из наименее прибыльных компаний такого размера.

Когда компании говорят об участии персонала в управлении и о повышении благосостояния своих сотрудников, это служит важным доказательством того, что их системы ценностей и все процессы управления действительно ориентированы на людей. Они не просто вывешивают ящик для предложений и ждут, что кто-нибудь придумает для них хорошие идеи.

## ПОДВОДИМ ИТОГИ

К каким выводам приводят нас эти структурные изменения, взятые вместе? Первое и самое главное: многие освященные временем теории, системы взглядов и концепции менеджмента устарели или по крайней мере не позволяют больше справляться с динамическими изменениями, происходящими во всем мире. Сегодня не требуется новая теория, концепция или система взглядов, нужны люди, которые умеют мыслить стратегически.

Стратег должен обладать острым восприятием, проницательностью и пытливым умом, который умеет ставить под сомнение существующее положение. Ему нужно видеть все в перспективе; он не может быть специалистом, который разбирается только в одной узкой области. Он должен быть интегратором решения задач, поскольку многие современные проблемы возникают на стыке разных функций, географических факторов, т. е. там, где традиционный опыт бесполезен.

Интересная информация была получена в результате опроса японских и американских руководителей высшего звена, которых попросили назвать текущие проблемы, беспокоящие их больше всего. Участвовавшие в опросе американские топ-менеджеры сказали, что их главной заботой является государственное регулирование. Японские участники опроса обычно отвечали: «Новые продукты» или «Новые направления бизнеса». В 1970-е гг. они были озабочены плохим состоянием своего бизнеса и необходимостью пересматривать портфель заказов после энергетического кризиса. Сегодня они успешно решили эти проблемы и, по-видимому, приходят к заключению, что хорошо налаженного бизнеса недостаточно для того, чтобы обеспечить адекватный рост. Они думают о диверсификации и о создании новых видов бизнеса.

Чтобы генерировать новые идеи, создавать новые виды бизнеса и новые продукты, стратег имеет в своем распоряжении три основных метода: 1) устранение узких мест; 2) создание новых комбинаций; 3) максимальное использование стратегических степеней свободы.

Чтобы посмотреть, как работает метод устранения узких мест, возьмем простую проблему. Многие пианино в японских домах — примерно 6 млн — требуют настройки. Дело в том, что настройка пианино стоит очень дорого, потому что для этого требуется квалифицированный настройщик. Цена — это узкое место, и задача стратега — устранить его. Решение: электронный настройщик. Высококвалифицированный специалист больше не нужен; всю работу за него делает осциллоскоп. Отныне для настройки пианино требуется осциллоскоп и механик, который знает, как регулировать настроечные колки. Механик делает это за 15 минут и за 15 долл. за пианино. Результат: новый бизнес стоимостью 19 млн долл., 3600 новых рабочих мест и 6 млн настроенных пианино.

Придумывать новые комбинации из имеющихся элементов несложно. Можно просто посмотреть на существующие сочетания вещей и затем мыс-

ленно попытаться скомбинировать их по-другому. Например, что получится, если соединить вместе эти линии продуктов? Как показано на рис. 14.9, благодаря таким вопросам рождается масса идей по созданию новых продуктов, будь то пиво или бытовая электроника.

Один австрийский экономист сказал, что все новое в мире — это необычное сочетание хорошо знакомых элементов. Когда стратег наткнется на новую интересную комбинацию, приходит очередь аналитика, который должен протестировать ее рыночный потенциал и осуществимость в текущих условиях.

**Второстепенные продукты**

		<b>Упаковка</b>				
		<b>Бутылка</b>			<b>Банка</b>	<b>Кег</b>
		<b>L</b>	<b>M</b>	<b>S</b>		
Содержимое	Классическое	○	✓	○	○	○
	Светлое	?	✓	○	✓	✓
	Темное	✗	?	○	?	✗

- Существующие
- ✓ Высокий потенциал
- ? Возможно, низкий потенциал
- ✗ Безнадежно

**Подход** → Проанализировать сегменты пользователей (например, пикники, домашние вечеринки, дом, ресторан) и оценить привлекательность

**Составные продукты**

		<b>Дополнительный продукт</b>					
		<b>Часы</b>	<b>Наручные часы</b>	<b>Калькулятор</b>	<b>Радио</b>	<b>ТВ</b>	<b>Стереосистема</b>
Основной продукт	Часы		✗	✓	○	✓	?
	Наручные часы	✗		?	?	?	?
	Калькулятор	✓	✗		✓	✗	✗
	Радио	○	✗	✓		?	?
	ТВ	✓	✗	?	✓		✓
	Стереосистема	✓	✗	✗	○	✓	

**Подход** → Изучить экономику и оценить потенциальный размер рынка. Не нацеливаться на весь рынок, а подумать о «нишах».

**Рис. 14.9.** Как новые комбинации имеющихся элементов могут привести к созданию нестандартных новых продуктов

И, наконец, третий метод — максимально использовать имеющиеся стратегические степени свободы, чтобы достичь максимальной конкурентной дифференциации в удовлетворении нужд потребителей. Концепцию стратегических степеней свободы мы уже обсуждали в главе 6. Я лишь хочу еще раз подчеркнуть, как важно возвращаться к основам, т. е. базовым нуждам потребителей, когда вы ищете способы достичь отличия от своих конкурентов. Поразительно, как мало компаний делают хоть какое-то усилие в этом направлении, нужно лишь спросить, чего хочет потребитель от их продуктов и нельзя ли удовлетворить его желание кардинально иным и лучшим способом.

Разумеется, компания не сможет удовлетворить все желания своих потребителей, если только она не готова раздавать свои продукты бесплатно. К тому же ей необходимо принимать во внимание цели своих акционеров, т. е. зарабатывать больше денег. Но где-то посередине существуют хорошие идеи продуктов, которые удовлетворят оба набора целей, а какая-то идея, самая лучшая, приведет компанию в совершенно новый бизнес.

Стратегические озарения часто приходят тогда, когда мы анализируем действующие в отрасли силы с позиции предпринимателя. Возьмем, к примеру, бытовую технику. Мы видим, что все конкуренты используют похожие технологические решения и что возможности для технологических инноваций не выглядят многообещающими. Наше стратегическое озарение: давайте не будем нокаутировать сами себя, попытаюсь дифференцировать сам продукт, а поищем другой путь. Что мы можем сделать? Если мы сумеем достичь превосходства в распространении и обслуживании, возможно, мы выиграем. Мы защитим себя от конкурентов, а недифференцированные продукты не имеют значения.

Или возьмем аудио- и видеотехнику. На рынке постоянно появляются новые продукты, но они очень дорогие и многие из них имеют одинаковые функции. Радио в моей гостиной имеет усилитель, две колонки и приемник FM. У телевизора есть все то же самое плюс экран. У стереосистемы — большой усилитель и красивые колонки. В сумме это дает избыточность функций, которая стоит примерно в два раза дороже, чем стоил бы пакет лучших функций, объединенных в виде модулей в одну систему. Другими словами, производители домашней аудио- и видеотехники увеличивают свои продажи в два раза и живут за счет избыточности функций. Для них это риск; для кого-то еще это станет возможностью.

В большинстве компаний никогда так не размышляют, не ставится под сомнение существующий порядок вещей. Компании позволяют другим определять бизнес, которым они занимаются. В конкурентной борьбе они предпочитают реагировать, а не брать инициативу на себя: «Если мой конкурент это делает, я тоже буду это делать. Если он атакует, я отвечаю». Они не пытаются создать конкурентное отличие. А это фатальная ошибка для любой компании, кроме гиганта, потому что, если нет конкурентного отличия, гигант всегда победит.

Победить или хотя бы сохранить имеющееся в противостоянии с гигантом можно только при условии, что вы делаете что-то совершенно другое. А чтобы придумать «что-то совершенно другое», требуется объективность, проницательность, активная постановка вопросов, т.е. стратегическое мышление. Теории и концепции могут устаревать; разум и мышление — нет. В сегодняшнем высококонкурентном мире ум стратега становится активом, цена которого постоянно растет.

# Япония: мифы и реальность

В предыдущих главах я много раз ссылался на японские товары и японские компании, чтобы проиллюстрировать какие-то общие моменты, касающиеся стратегического мышления и стратегии. Разумеется, эти примеры я выбирал вовсе не потому, что считаю, будто японские методы ведения бизнеса обладают особой привлекательностью для западных читателей. Объяснение простое. Хотя мне приходилось сотрудничать в качестве консультанта со многими ведущими компаниями из Европы и Северной Америки, все же японский бизнес и стратегии бизнеса я знаю лучше. И, возможно, именно «японский акцент» подтолкнул вас купить и начать читать эту книгу. Принимая во внимание успехи японского бизнеса во всем мире, имеет смысл прочитать, что японский консультант по вопросам управления может сказать о деловых стратегиях.

Западные бизнесмены много слышали о Японии, и многое из того, что они слышали, одновременно завораживало и сбивало с толку. И в этой главе я хочу откровенно поговорить о Японии, обсудить некоторые мифы, которые вводят в заблуждение западных бизнесменов, и кратко обрисовать, что лежит в основе некоторых стратегических успехов японских компаний на мировой сцене. Не забывайте, что мы будем рассматривать относительно крупные корпорации; небольшие компании редко могут успешно конкурировать на международном рынке.

Между японской и западной системами бизнеса существует четыре кардинальных отличия. Позвольте мне сформулировать их в виде простых утверждений.

- Концепция корпорации в Японии принципиально иная.
- Для японского бизнесмена компания — это прежде всего люди.
- Государство в Японии играет роль помощника, а не диктатора.
- Центральная идея японской стратегии бизнеса — поменять поле сражения.

## КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАЦИИ

До Второй мировой войны Япония копировала западную корпоративную систему — капиталисты и рабочие, имущие и неимущие. Крупные капиталисты появились в конце XIX в. как прямой результат стремления правительства Мейдзи догнать сильные западные страны. Большинство из них, включая пять знаменитых дзайбацу — Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Furukawa и Yasuda, тем или иным образом, по очень низкой цене, завладели государственными текстильными фабриками, медными рудниками, судостроительными и металлургическими заводами и т. п. В те времена японские компании работали точно так же, как большинство западных предприятий после промышленной революции; другими словами, богатые становились богаче, а бедные беднее. Рабочие, нещадно эксплуатируемые и лишенные какой-либо гарантии занятости, участвовали в традиционных организационных ритуалах. Коммунисты были очень активными, и компании находились под постоянной угрозой забастовок с требованиями улучшить условия труда.

Большинство западных аналитиков считают существующую в Японии корпоративную систему с ее уникальными особенностями — пожизненное трудоустройство и послушные профсоюзы — результатом древних культурных традиций. На самом деле эта система родилась в период послевоенной разрухи. Работы тогда почти не было. Фабрики и заводы были сожжены дотла. Деньги ничего не стоили, а инфляция превышала 100% в год. Капиталисты — Большая пятерка, а также множество мелких компаний — были ликвидированы в результате политики *дзайбацу кайтай*, потому что генерал Макартур был убежден, что именно военно-промышленный комплекс подтолкнул Японию к войне.

Не было практически ничего, с чего можно было бы начать дело. К счастью, в головах инженеров сохранились технологии, которые раньше использовались для строительства танков, самолетов и военных кораблей, и некоторые инженеры объединились с горсткой менеджеров из довоенных дзайбацу, чтобы открыть маленькие фабрики для производства рисоварок, одежды и других предметов первой необходимости. Эти предприятия приглашали на работу квалифицированных рабочих, но денег на зарплату не было, поэтому большинство работодателей платили едой, которая в те дни была важнее денег.

Эти зарождающиеся компании были больше похожи на деревенские общины, чем на корпорации. Люди вместе жили, работали и преодолевали трудности. Если кто-то пытался организовать компанию и управлять ею по-старому, т.е. эксплуатировать голодных рабочих, начинались беспощадные забастовки. Неудивительно, что в то время японцы предпочли — хотя и ненадолго — жить под правлением социалистов. Если честно, люди приветствовали бы любой режим, который пообещал бы им еду.

Спустя время некоторые из этих общин достигли определенных успехов в производстве потребительских товаров для населения и скобяных изделий

для оккупационных войск. Но их будущее выглядело весьма неопределенным, пока не началась Корейская война. Неожиданно они были вынуждены производить свои товары в огромных количествах. Они получали щедрые прибыли и сразу инвестировали их в расширение производства, платили зарплату жителям общины, которые, соответственно, превратились в наемных работников, получающих ежемесячное жалованье.

С этого момента история хорошо известна. Японцы с энтузиазмом несли свои сбережения в банки, которые в свою очередь довольно либерально ссужали деньги компаниям, которые хотели расти и расширяться. Несмотря на резкий рост, большинство компаний сохранило и первых жителей общины как своих отцов-основателей, и ментальность деревенской общины, которая преобладала на заре их деятельности и осталась практически неизменной до наших дней.

Задолго до создания политических партий, не говоря о национальных профсоюзах, эти жители общин организовывались в небольшие корпоративные профсоюзы, чтобы обеспечить лучшую коммуникацию с руководством компаний и справедливое участие в прибыли. Даже сегодня избрание лидером такого корпоративного профсоюза считается для молодого честолюбивого рабочего хорошим стартом, способствующим его восхождению по корпоративной лестнице.

Все эти обстоятельства оказали сильнейшее влияние на японский корпоративный сектор, и современные аналитики часто указывают на них как на главные причины успеха японского бизнеса. Кое-кто даже пытается скопировать особенности нашей системы. Но японская концепция корпорации, основанная на идее деревенской общины, принципиально отличается от западной модели, которая считает акционеров настоящими владельцами компании, а сотрудников лишь наемной силой.

В представлении японца компания — это группа людей, где каждый является *тя-ин*, или партнером (*не* наемным работником). Акционеры — это группа состоятельных и заинтересованных лиц, или кредиторов. Как и банки, они являются всего-навсего еще одним источником капитала, и их цель — заработать деньги на коллективной мудрости и трудолюбии корпорации.

Многие руководители японских компаний на вопрос, что они считают своей главной ответственностью, отвечают, что они работают ради благополучия своих людей. В перечне их забот акционеры располагаются немного выше, чем банкиры. На самом деле в Японии большинство генеральных директоров работают почти на таких же условиях найма, как и заводские рабочие. В свое время они проделали стандартный путь по корпоративной лестнице: пришли в компанию, когда им только исполнилось 20, потом вступили в профсоюз, лет в 35 стали *катё* (начальниками отделов) и т. д.

Преимущественно институциональное владение акциями и относительно неразвитый фондовый рынок можно объяснить только с этой исторической точки зрения. Важно, что знаменитая японская «система» с пожизненным наймом, с повышением по службе на основе стажа и с покладистыми корпо-

ративными профсоюзами — следствие послевоенного общинного развития, а не какой-то заранее задуманной стратегии. И дело здесь не в древнем культурном наследии, а в прагматичности и эффективности институционального устройства.

Как долго смогут просуществовать общественные ценности крупной японской компании, зависит от искусства конкретных корпоративных лидеров. Я же считаю, что присущая японцам особая креативность позволит большинству компаний достаточно долго сохранять свои традиции и культуру.

Следует заметить, что описанный мною социальный климат характерен для более старых, крупных и престижных компаний; его не встретишь в небольших молодых фирмах. В 1979 г. в Японии обанкротилось более 17 тыс. компаний, и, разумеется, у их сотрудников не было никакой гарантии занятости. Небольшие фирмы, в которых редко имеются профсоюзы, обычно нанимают и увольняют людей в зависимости от своего объема работ. Это дает системе внутренний динамизм, поскольку поощряет рабочую силу переходить в более конкурентоспособные компании. Такой естественный отбор, когда слабым компаниям позволяют умирать, а не посылают туда государственные команды спасения, — еще одно непредумышленное преимущество японского подхода.

## КОРПОРАЦИЯ — ЭТО ЛЮДИ

Теперь, когда мы выяснили исторические корни японской промышленной системы, должно быть понятно, в каком смысле «корпорация» в Японии означает «люди». Но попробуем продвинуться в этом понимании дальше.

В большинстве японских компаний отсутствует даже слабое подобие того, что принято называть организационной схемой. Вряд ли кто-то будет спорить, что Honda с годовым оборотом 5 млрд долл. — очень гибкая, стратегически ориентированная корпорация, способная принимать быстрые и дальновидные решения. Однако никто не знает, как она организована, кроме того, что она очень часто использует проектные команды. В большинстве крупных компаний управляющий директор (*дзэму*), имеющий очень серьезные полномочия, даже не показан в линейной организационной схеме; он скромно упоминается как «ответственный за...». Многие «заместители» (как часто называют второго руководителя отдела или подразделения) имеют линейные обязанности, но также не показаны в схеме. С точки зрения западной корпорации подобное организационное устройство беспорядочное и неработоспособное. Но большинство японских компаний могут реагировать на любые изменения гораздо оперативнее и эффективнее, чем их западные коллеги.

Западная концепция организации, это нужно помнить, скопирована у военных. В ней нет дублирования функций, что имеет целью устранить любую путаницу в цепи инстанций и обеспечить безошибочное реагирование в чрезвычайных ситуациях. Она отделяет мыслителей от исполнителей, а бор-

щиков информации — от стратегов. Довольно странно, что японцы скопировали эту концепцию у западных компаний. Хотя обычно они копируют только форму; содержание же остается чисто японским, или общинным.

Грубо говоря, в Японии все жители корпоративной общины равны и признаются универсалами. Что же касается разделения труда, то по взаимному согласию один человек занимается бухгалтером, а другой — разработкой новых продуктов. Менеджеры так часто переходят с места на место, что теоретически каждый имеет равные шансы стать президентом. Конечно, если говорить о современных крупных компаниях, то эта теория граничит с фантазией, но она очень хорошо показывает присущий японской организации дух.

Благодаря этому духу сотрудник, на которого возложены конкретные обязанности, не ограничивается их исполнением, а рассматривает свой служебный долг гораздо шире. Так как работник знает, что проработает в этой компании всю жизнь, и понимает, что его благополучие зависит от благополучия компании и наоборот, он смотрит на все с позиции топ-менеджера. Он знает, что его коллеги — это коллеги на всю жизнь, поэтому они должны между собой ладить. Таким образом, пожизненное трудоустройство не дает этим экспансивным универсалам ввязываться в разрушительную борьбу за власть и обычно заставляет их искать здравый консенсус, который способствует долгосрочному процветанию корпорации.

В отличие от японской, западная организация военного типа четко определяет функции при помощи должностных инструкций и старается нанимать сотрудников в соответствии с ними. К сожалению, очень трудно найти сотрудника, который удовлетворял бы всем требованиям должностной инструкции. Как правило, ему всегда чего-то не хватает. Если же он отличный исполнитель и превосходит должностную инструкцию, он либо уходит в другую компанию, где ему предлагают лучшую должность, либо его переводят на более высокую должность. Поэтому западная корпорация никогда не укомплектована слишком компетентными менеджерами; скорее, она бывает укомплектована недостаточно компетентными менеджерами, которые достигли предельного для себя — и посредственного вообще — уровня (хорошо известный принцип Питера).

Это одна из причин, почему многие западные компании не могут реагировать на изменения так же успешно, как японские, которые быстро приспосабливаются к энергетическим кризисам, колебаниям валютных курсов, революционным новшествам в микроэлектронике, резкому прогрессу в производственных технологиях и другим серьезным переменам. Причины конкурентной отсталости обычно кроются в областях межфункционального взаимодействия, что еще больше усложняет проблему для большинства западных компаний. Рассмотрим несколько вопросов.

- В области взаимодействия между проектированием и маркетингом и, возможно, другими функциями: должна ли компания А внедрить САПР, чтобы высвободить и направить часть инженеров в службу маркетин-

га, где они смогут разрабатывать концепции продуктов, больше отвечающие реальным нуждам конечных пользователей?

- В области взаимодействия между НИОКР, проектированием и закупкой: должна ли компания В производить большие интегральные схемы своими силами, чтобы сохранить в секрете схемное решение, или она должна покупать схемы у поставщиков, чтобы воспользоваться их преимуществами масштаба?
- В области взаимодействия между отделом международных операций, отделом персонала, юридическим и производственным отделами и, возможно, другими функциями: должна ли компания С объединить свои зарубежные производственные базы и создать современные производственные мощности в одном месте?
- В области взаимодействия между всеми подразделениями: должна ли компания D разрешить каждому производственному подразделению самостоятельно вести международные операции или она должна жестко руководить работой зарубежных филиалов?

Как знает любой опытный менеджер, на такие вопросы редко можно быстро и однозначно ответить. Как, впрочем, и удовлетворить всех затронутых лиц. Это вопросы, от которых непременно пострадают некоторые руководители (главным образом те, кто беспокоится о защите своих традиционных функциональных или операционных полномочий), когда будет сделан окончательный выбор.

Отдельные функциональные единицы обычно не способны решать такие сложные вопросы, поэтому компания, организованная на основе функциональных подразделений, не сможет решить их без общей центральной структуры, координирующей решение проблем. В отличие от западных, японским компаниям, в которых функции определяются довольно свободно, а сферы ответственности руководителей частично перекрывают друг друга, гораздо легче выявлять проблемы, возникающие в областях межфункционального взаимодействия, и решать их без необходимости крупных реорганизаций и переписывания должностных инструкций.

Но эта тенденция не ограничивается Японией. Нечто похожее можно увидеть в некоторых американских и европейских компаниях, обычно расположенных в небольших городах и ключевые менеджеры которых росли вместе с компаниями, что напоминает японскую систему пожизненного трудоустройства. Согласно исследованию McKinsey & Company выдающиеся американские компании проявляют многие качества, присущие столь восхваляемой японской системе. Наиболее важно здесь, что каждая компания, независимо от формы собственности, управляется по-настоящему демократичным и человеческим образом, как организация «из и для» людей.

Еще одна бросающаяся в глаза особенность американских корпораций — их сильный акцент на долгосрочном стратегическом планировании. В Япо-

нии, где, как и в Западной Германии, нет ни одной школы бизнеса, умение американских менеджеров разрабатывать скрупулезные и объективные стратегии вызывает зависть. Один японский руководитель, которому показали комплексный компьютеризированный процесс стратегического планирования крупной американской корпорации, воскликнул: «Боже мой, да это сложнее, чем построить химический завод!». Если честно, большинство крупных корпораций в США управляются почти так же, как советская экономика. У многих имеются разработанные в централизованном порядке планы на три–пять лет вперед, где действия руководства расписаны впечатляюще подробно для нормальных условий и на случай непредвиденных обстоятельств. В ходе реализации плана из центра контролируется, насколько точно каждый руководитель придерживается поставленных в плане целей.

Продолжительное изучение коммунистических и социалистических режимов убедило многих наблюдателей, что тотальное долгосрочное планирование в сочетании с жестким контролем из центра — самый эффективный метод искоренить творчество и предпринимательство «на местах». Напротив, опыт крупных японских корпораций показывает, сколь мудро опираться на индивидуальный и групповой вклад, инициативы по улучшению, инновации и творческую энергию. В Японии компании в полной мере задействуют творческий и трудовой потенциал каждого сотрудника при помощи таких методов, как ящики для предложений, кружки качества и соревнования по функционально-стоимостному анализу и проектированию. Такая компания выглядит живой и предприимчивой, в противоположность механистической и бюрократической. В ней меньше планов и жестких структур, больше ориентированности на видение и миссию, чем в западных компаниях. Основное отличие японской компании заключается в том, что она начинается с людей, или индивидуальных составляющих, всецело доверяя их способностям и потенциалу.

В японских корпорациях много внутренних инструментов для развития индивидуальных способностей сотрудников, начиная с обучения языкам и курсов повышения квалификации, заканчивая длительными стажировками в *Дзиэтай* (Силы самообороны) и пребыванием в буддистских храмах для ментального и духовного роста. Пожизненная преданность компании и своим коллегам действует как очень позитивный и стабильный стимул для саморазвития.

Еще одна ключевая особенность крупных японских корпораций — стандартное продвижение по служебной лестнице, в том числе и для элиты. Даже лучшие выпускники самых престижных университетов, включая закончивших аспирантуру, начинают как «начинающие», а не как «эксперты». Например, если они приходят на работу в банк, то сидят в окошке кассира или обивают пороги, взыскивая кредиты с частных домовладельцев и магазинов детских товаров. В производственной компании они могут начать как плановики производственного графика, работая с операторами станков и руководителями низшего звена. Иными словами, каждый новичок начинает

с передовой, а не со штаба, который, казалось бы, больше соответствует его образованию и умственным способностям.

Такой акцент на реальном опыте лежит в основе прагматизма и долгосрочной ориентации японских руководителей, в противоположность краткосрочной, аналитической ментальности западных. Их сила проистекает из понимания ситуации во внешнем мире (среди потребителей и конкурентов), а также в их собственных цехах, лабораториях и т. д.

Мне кажется, что многие западные компании в действительности страдают от избытка стратегического планирования. На Западе, и особенно в США, уму придается слишком большое значение. Это можно назвать «синдромом Макнамара» или «комплексом фон Брауна». Принято считать, что, поскольку некоторые люди умнее других, долг умных людей говорить менее одаренным — посредством скрупулезного планирования или подробнейших должностных инструкций, — что они должны делать. «Умные» люди, обычно выпускники юридических или экономических факультетов, начинают корпоративную жизнь с такого уровня зарплаты, на который вряд ли могут надеяться большинство менеджеров среднего звена. Сравните, например, зарплату сегодняшнего выпускника экономического факультета с зарплатой уходящего на пенсию синего воротничка или даже руководителя низшего звена.

В Японии, где зарплата традиционно зависит от трудового стажа, недавний выпускник университета зарабатывает — несмотря на свои «мозги» — не больше, чем опытный рабочий со средним образованием. Западному обществу каким-то образом удается обеспечить равноправие при трудоустройстве, без дискриминации по половому или расовому признаку, но мне кажется, что большее равноправие в обучении и продвижении по службе, без оглядки на образование и интеллект, было бы для компаний очень полезно.

По моим наблюдениям, многие проблемы западных корпораций связаны не со стратегией, а с исполнением. Разделение мыслителей и исполнителей вполне может быть той самой первопричиной, что лежит в основе порочного круга снижения производительности и потери конкурентоспособности на мировых рынках, в который попала американская промышленность. Мне довелось работать с топ-менеджером компании — голубой фишки, пришедшим в компанию извне, как и многие другие. Он всегда очень охотно рассказывал мне о политике ценообразования и анализе затрат, но его энтузиазм заметно угасал, стоило мне заговорить о плохой производственной технологии и плохих методах закупки, т.е. подлинных причинах низкой рентабельности его компании. Более того, этот топ-менеджер совершенно не умел общаться со своими рядовыми сотрудниками. Простые прямолинейные люди из производственных цехов не понимали его замысловатой терминологии — DCF, ROI, EPS, гибкость ценообразования и т. д. Они вели себя так, будто на самом деле решили, что они низшие по сравнению с элитой, поэтому им лучше выполнять чужие приказы, а в отсутствие приказов приживаться должностных инструкций.

Как разительный контраст, японские топ-менеджеры, которые сами начинали «там, где шины соприкасаются с дорогой», никогда не устают напоминать своим сотрудникам, что именно они, кто работает на передовой, знают дело лучше других, и что инновации и улучшения *должны* исходить из *гемба* (оттуда, где разворачиваются основные события). [Гемба в переводе с японского означает «острие меча». — *Прим. пер.*]

Неудивительно, что в таких успешных компаниях, как Toyota, Matsushita и Hitachi, именно в *гемба* рождаются многие лучшие идеи. Когда японцы говорят, что организация — это люди, они говорят это серьезно. Они понимают, что многие проблемы, с которыми сталкивается современная корпорация, выходят за пределы бюрократической организации или бумажного планирования. Только активные и бдительные члены организации, которые работают как единая команда, могут успешно выявлять и решать такие проблемы.

## ГОСУДАРСТВО КАК ПОМОЩНИК, А НЕ ДИКТАТОР

Немногие аналитики осознают, какую важную роль играет в Японии начальная школа. В возрасте с 6 до 12 лет мои учителя постоянно вбивали мне в голову мысль о том, что Япония — это островная страна, не имеющая природных ресурсов, с покрытой горами территорией, всего 10% которой пригодна для земледелия (меньше, чем штат Калифорния) и которой, несмотря на это, нужно кормить население в 100 млн человек. Единственный выход для Японии, постоянно напоминают ученикам, — импортировать сырье, добавлять к нему стоимость и экспортировать готовую продукцию, поскольку только так можно заработать деньги на покупку еды за границей. Иначе все умрут с голоду.

Такое культурное воспитание — главный источник японского «трудоголизма». Люди не боятся работы, потому что, если они перестанут работать, перестанет существовать их страна. Если они не будут экспортировать, им нечего будет есть. В каком-то смысле это похоже на менталитет робота, гипнотическое внушение, навечно имплантированное в сознание японцев. Некоторые говорят, что раз Япония теперь богата, она может начать вести себя как большая страна. Но столетняя психология нации так быстро не меняется. Японцы по-прежнему уверены, что, если ослабнет трудовая этика, страну ждет гибель.

Сто миллионов человек искренне преданных работе — это грандиозный триумф японской системы образования. Хотя это не сформулировано в виде официальной политики, японское правительство делает все возможное, чтобы воспитать нацию с общей системой ценностей. Эта система ценностей разделяется всеми министерствами, от Министерства образования до Министерства внешней торговли и промышленности (MITI). Я бы предпочел,

чтобы детей в детском саду учили считать и читать, но детсадовская программа делает акцент на том, чтобы научить их работать и играть с другими детьми. Нужно сказать, что меня воспитывали точно так же. Как только я хотел заняться чем-то своим, мне всегда напоминали, что ноготь, который стоит торчком, обрезают.

Поскольку японская система образования придает особое значение гармонии в коллективе, она не одобряет героев и выскочек. Ни одному гению не позволено перепрыгивать через классы или продвигаться вперед быстрее других. Одаренных детей учат использовать свои умственные способности, чтобы сглаживать межличностные отношения и помогать своим менее способным одноклассникам. А именно такого рода талант требуется сегодня для того, чтобы стать успешным корпоративным лидером. Без такого воспитания и образования главные составляющие японской системы управления — кружки качества, ящики для предложений, продвижение по службе на основе стажа и многое другое — не работали бы так, как они работают.

Западное воспитание, напротив, делает акцент на индивидуализме. На Западе людей учат отстаивать свою точку зрения и бескомпромиссно защищать свои права. Редко кто думает о том, как сказываются подобные ценности на социальной гармонии и сотрудничестве в перенаселенном, урбанистическом индустриальном обществе. Стоит ли удивляться, что такие индивидуалисты, работая в крупной компании, подчас проявляют огорчительное отсутствие заботы о благополучии этой компании? Во всяком случае западным корпорациям, которые захотят скопировать японскую систему управления, необходимо помнить об этом фундаментальном различии культур и воспитания.

Японское правительство сформулировало такую образовательную политику целенаправленно, с тайным умыслом поддержать свою дальновидную стратегию промышленного развития. Вероятно, нет. Скорее, это продукт истории. До Второй мировой войны то же понимание — Япония является маленькой страной без ресурсов — привело к совершенно другому выводу: «Страна должна расширяться». Теперь, когда история показала, что такое решение проблемы не работает, люди пришли к выводу: «Мы должны работать упорнее, чем любая другая нация».

Несомненно, это гораздо более конструктивный настрой, чем экспансионистская доктрина 1930-х гг. Однако и сегодня японцы, сталкиваясь с давлением со стороны встревоженного их экономическими успехами Запада, начинают мыслить в терминах торговой войны. Они считают, что Запад пытается давить на Японию, как в 1930-е гг., когда в Лондоне проводились морские конференции и когда США поддержали Великобританию в требовании установить соотношение по тяжелым крейсерам 6 к 10 не в пользу Японии.

И это неудивительно. Если для западных стран торговля — лишь один из путей, то для послевоенной Японии это был единственный путь. Благодаря, главным образом, конституции, которая запрещает иметь вооруженные силы, вся энергия гипердинамичной нации была направлена на восстанов-

ление экономики и торговли. Чувствуя, что сегодня с таким трудом завоеванная торговля находится под угрозой, Япония ощущает напряжение, похожее на то, какое предшествовало военной конфронтации.

Вероятно, это трудно осознать неяпонцу, но это становится более понятным после близкого знакомства с нашей системой образования. И снова я хочу повторить, что дело здесь не в характере японцев. В Японии детей дошкольного возраста балуют, как никаких других детей в мире. Потом их *учат* вести себя так, чтобы способствовать благосостоянию общества, *учат* жить в гармонии с другими и *учат* работать, чтобы не умереть с голоду. Воспитание начинается в таком раннем возрасте, а указанные ценности прививаются столь повсеместно, что легко упустить из виду, что трудовая этика является прямым результатом воспитания.

Многие развивающиеся страны страдают от недостатка трудовой этики и, как следствие, от проблем, связанных с частой сменой места работы квалифицированными работниками. Неудивительно, что их рабочая сила ведет себя по-западному, а не по-японски — ведь большинство этих стран скопировали свои системы образования у колониальных хозяев. Таким образом, образование можно считать главной причиной различий в социальном и трудовом поведении японцев и их азиатских соседей.

Далеко не случайно, что высшая система ценностей в Японии активно поддерживается двумя на первый взгляд далекими друг от друга министерствами — Министерством образования и Министерством внешней торговли и промышленности. Со времен Второй мировой войны существует негласный национальный консенсус, что источник жизненной силы для Японии — торговля, основанная на добавленной стоимости. Вот почему наше правительство, хотя и самое небольшое среди стран — членов ОЭСР, всегда играло мудрую роль помощника и наставника, помогая нации достигать ее главной цели: добиться экономического процветания без наращивания военной мощи.

Эта мудрая роль государства-помощника была очевидна с самого начала. В начале 1950-х гг., например, Министерство внешней торговли и промышленности поощряло активные инвестиции в сталелитейную промышленность под девизом «Сталь — это нация». То, что оно делало с точки зрения субсидий, было ничтожно мало, но благодаря открытой поддержке одной из компаний (Kawasaki), которая претворяла в жизнь очень смелую стратегию роста, министерство подтолкнуло целую отрасль с энтузиазмом присоединиться к инвестиционной игре «я тоже». В результате Япония научилась производить высококачественную сталь дешевле всех в мире. А эта конкурентоспособная сталь, в свою очередь, позволила ей завоевать лидирующие позиции в судостроении (50% мирового производства), автомобилестроении (30%) и многих других ориентированных на экспорт отраслях — бытовая техника, станки, стальные конструкции и средства производства.

Сегодня Министерство внешней торговли и промышленности считает, что времена господства стали подходят к концу, и делает ставку на сверхбольшие

интегральные схемы (СБИС) как движущую силу новой индустриальной эры. Министерство называет СБИС «рисом индустрии», подразумевая, что отныне СБИС станут такой же основной, повседневной «едой» для всех отраслей, как рис для японцев. Такая открытая поддержка вызывает доверие у компаний, работающих в сфере информационных технологий, и побуждает их присоединиться к массовой гонке за разработку СБИС. Многие иностранцы негативно относятся к подобным «субсидиям» японского правительства и ворчат по поводу Jарап, Inc., или недобросовестной конкуренции. Правда состоит в том, что государство вложило всего 130 млн из 320 млн долл., необходимых для реализации четырехлетнего проекта. Другие страны могут потратить в десять раз больше на финансирование исследований и разработок в области микроэлектроники только в оборонной и космической отраслях.

Если не считать этих незначительных инвестиций, Министерство внешней торговли и промышленности ограничивается открытой поддержкой наиболее важных программ, главным образом связанных с разработкой альтернативных технологий производства СБИС. В 1976 г. пять компаний — Hitachi, Fujitsu, Mitsubishi, NEC и Toshiba — создали специальную группу, чтобы объединить свои усилия в этой области. В 1980 г. группа была распущена, но эти компании, работающие в условиях очень жесткой конкуренции, продолжают серьезно инвестировать в СБИС. Например, только NEC в производство БИС вкладывала почти 150 млн долл. в год. Ни одна из пяти компаний не позволила себе отказаться от использования плодов этих четырех лет совместных усилий.

Уже сегодня продукты, которые в полной мере отражают мастерство японцев в области микроэлектроники — электронные кассовые аппараты, ручные калькуляторы, цифровые и аналоговые кварцевые часы, автомобили, оборудованные микропроцессорами, микроволновые печи и т. д., — стали главными козырями японского экспорта. А это значит, что благодаря японским производителям СБИС, в том числе в виде компьютерной памяти или микропроцессоров, продолжается триумфальное шествие японской промышленности на международном рынке.

И вновь политика MITI в отношении СБИС очень похожа на политику в отношении стали: стимулировать развитие отрасли, критически важной для выживания нации, вынужденной жить за счет продажи добавленной стоимости. Собственный финансовый вклад министерства в это многомиллионное начинание — капля в море. Что интересно, а в глазах американцев, возможно, даже и странно, так это огромное доверие к государству со стороны промышленности. Когда министерство публикует долгосрочный план, официальное заявление или что-то в этом роде, компании изучают этот документ очень серьезно, и принимая во внимание высококонкурентную природу японской экономики тут же начинают действовать, чтобы опередить конкурентов.

В разговоре с высокопоставленным чиновником министерства промышленности одной европейской страны я высказал предложение, что, возможно,

его министерству нужно изучить опыт MITI с публикацией «белых книг» как способ косвенно руководить перераспределением ресурсов в промышленности. Чиновник уныло ответил: «Бесполезно. Нам не доверяют; наша промышленность будет смеяться над нами. Более того, министерство торговли будет всячески нам противодействовать». Только тогда я осознал, насколько удачной была идея японцев объединить в одном министерстве внешнюю торговлю и промышленность. Здесь мы в очередной раз видим отражение твердой убежденности японцев в том, что международная торговля должна быть национальным образом жизни.

## ПОМЕНИТЬ ПОЛЕ СРАЖЕНИЯ

Понимание того, что Япония — бедная природными ресурсами страна, поздно вышедшая на индустриальную сцену, оказывает большое влияние на японские корпоративные стратегии. Технология, маркетинг и капитал — со всем этим в Японии обращаются иначе, чем на Западе. Рассмотрим каждый из этих ресурсов и их влияние на корпоративную стратегию «в японском стиле».

**Технология.** До Второй мировой войны японское правительство весьма либерально относилось к иностранному капиталу в японских компаниях. Вот некоторые данные: до 1945 г. немецкая промышленная группа Siemens владела 30% акций Fuji Electric; в 1910 г. американской корпорации General Electric принадлежало 50% акций Shibaura (Toshiba), в 1923 г. Westinghouse владела 10% акций Mitsubishi Electric, в 1917 г. B.F. Goodrich принадлежало 45% акций Yokohama Rubber, а в 1899 г. Western Electric владела 54% акций Nippon Electric (NEC). После войны, когда большинство этих предприятий были полностью разрушены, государство ввело жесткие ограничения на долю иностранного капитала в ключевых японских компаниях. Такая ситуация сохранялась почти до середины 1970-х гг., когда были смягчены законы, регулирующие участие иностранного капитала в японских корпорациях. На протяжении 30 лет японские компании активно заимствовали технологии у западных компаний через лицензионные договоры, поэтому технология не стала препятствием для их роста. Именно в этот период японцев называли «подражателями». Это одна сторона.

Другая сторона — японцы так бережно относятся к имеющимся ресурсам, что сознательно не начинают сразу все виды деятельности, необходимые для создания и выведения продукта на рынок. Например, многие японские компании заимствовали базовую технологию или конструкцию на Западе, а сами работали над такими функциями, как технология производства, обеспечение качества и повышение производительности, чтобы зарабатывать прибыль и инвестировать ее в импортные технологии и расширение производственных мощностей. В итоге они сравнялись со своими лицензе-

дателями в технологии. Сегодня многие компании в таких отраслях, как микроэлектроника, металлургия, производство аудио- и видеоаппаратуры, определяют современный уровень техники, а наиболее прогрессивные даже оказывают техническую помощь западным коллегам.

Безусловно, привычка экономить ресурсы сослужила Японии хорошую службу. Японская промышленность определенно не была бы там, где она находится сегодня, если бы компании пытались одновременно развивать свои маркетинговые, технологические и финансовые возможности. Они не смогли бы конкурировать с западными гигантами, у них не было бы возможности вырваться из порочного круга недостаточных инвестиций, неконкурентоспособных товаров, низкой рентабельности и нехватки капитала. Они никогда бы не стали конкурентоспособными в сфере высоких технологий, где дешевая рабочая сила перестала быть решающим фактором. Поэтому не надо удивляться, что некоторые известные японские компании заключают контракты на поставку комплектующих и даже готовых изделий для продажи под торговыми марками западных конкурентов. Просто эти компании ставят долгосрочный успех выше краткосрочной гордости и удовлетворения собственного эго от продажи товаров исключительно под своими торговыми марками.

Многие западные компании, особенно автомобильные гиганты, ошиблись, считая свое превосходство в ресурсах постоянным, особенно в технологии, в инженерных и маркетинговых находках. Они изнуряли свои инженерные умы, заставляя их трудиться над созданием автомобилей с газотурбинными двигателями и двигателями на солнечных батареях, хотя более актуальными проблемами были повышение эффективности сжигания топлива в традиционных двигателях внутреннего сгорания и уменьшение выброса выхлопных газов. Неожиданно для себя западные производители обнаружили, что отныне они вынуждены конкурировать совсем на другом поле. Изменив принципиальные основы конструкции, относительно небольшие, стратегически мыслящие японские компании — Honda, Toyo Kogyo (Mazda) и Mitsubishi — доказали, что чистый двигатель возможен.

Поменять поле сражения — это привычная стратегия японских компаний. Они считают ее одним из наиболее эффективных способов конкурировать с западными гигантами, с их более крупными рынками и большим накопленным опытом в технологии, производстве и маркетинге.

Сегодня некоторые японские компании стали мировыми лидерами не только в технологии производства, но и в разработке фундаментальной технологии и в проектировании. Более того, поскольку многие технологические инновации рождаются из сочетания нескольких передовых технологий, неудивительно, что именно японцы с их талантом извлекать максимальную пользу из скомбинированных различными способами имеющихся ресурсов способствуют техническому прогрессу.

Прорывы в технологии СБИС основаны на сочетании технологии выращивания монокристалла и технологии электронного микроскопа, а в этих

областях японцы очень сильны. Или взять бытовой видеомэагнитофон, который стал коммерчески жизнеспособным благодаря увеличению плотности записи на магнитную пленку и высокоточных методов механической обработки. Промышленные роботы, успех которых на мировых рынках предопределен, также основаны на хорошо развитых в Японии технологиях (датчики трехмерного изображения, микропроцессоры и приводы). Еще одной областью специализации японцев становятся антибиотики, большое и растущее направление в фармацевтической промышленности.

**Маркетинг.** В маркетинге, как и в технологии, японцы предпочитают не сразу выходить на мировую сцену. Когда у них появляется пригодный для экспорта продукт, они тестируют его в Юго-Восточной Азии и некоторых городах США (особенно в Лос-Анджелесе), чтобы понять, каким образом следует выводить этот товар на зарубежный рынок. Если ситуация кажется рискованной, они поручают иностранным торговым фирмам заняться маркетингом и сбытом от их лица, опять-таки чтобы отсутствие ключевого ресурса (в данном случае маркетинговых решений) не препятствовало их международному росту.

Подобная осторожность вовсе не говорит об отсутствии интереса к международной торговле. Наоборот, компания обычно отправляет высокопоставленного сотрудника в Нью-Йорк, Чикаго и Лос-Анджелес с конкретным заданием разработать планы возможного прямого маркетинга. Тот факт, что компания может обращаться за помощью в зарубежном маркетинге к торговым фирмам или соглашаться на сделки в качестве производителя оригинального оборудования известных американских или европейских торговых марок, скорее всего, отражает ее методичный пошаговый подход к достижению долгосрочной цели — стать мировым брендом.

И Canon, и Ricoh, и Panasonic, и Pentax ставили перед собой дерзкую цель — стать мировыми лидерами, но каждая из них начинала с торговой фирмы, дилеров и/или сделок как производитель оригинального оборудования. Когда они были уверены в качестве и ценовой конкурентоспособности своих товаров, они переходили к новой маркетинговой политике, постепенно учились обходиться без торговых фирм, отказывались от роли дистрибьюторов и партнеров — производителей известных брендов. В США стратегиями двойного бренда в любом случае управлять очень трудно из-за антимонопольного законодательства и внутренних административных сложностей и конфликтов по поводу распределения инженерных ресурсов. Именно из-за этих трудностей Pentax отказалась от Honeywell, а Ricoh от Savin. И та, и другая компания ставят цель — со временем стать лидерами мирового рынка.

Последовательный подход к маркетинговым ресурсам — очень мудрое решение для компаний, человеческие и финансовые ресурсы которых ограничены. В немалой степени такой подход стал возможен благодаря умению японских компаний прийти к консенсусу по поводу высшей общекорпора-

тивной цели и успешно его поддерживать. Если бы они были организованы, как их западные коллеги, и укомплектованы менеджерами, не соответствующими требованиям должностных инструкций, было бы чрезвычайно трудно предпринять пошаговый подход, в том числе и потому, что некоторые менеджеры могли бы выглядеть очень слабыми исполнителями.

**Капитал.** Еще один пример того, как японские компании не позволяют своим слабым сторонам препятствовать достижению поставленных целей — их высокий уровень финансового рычага.

В послевоенный период японские компании испытывали острую нехватку капитала. Японцы были и остаются очень бережливыми людьми, но будущее большинства корпораций выглядело столь неопределенным, что люди просто боялись вкладывать свои деньги в частные предприятия. Вместо этого они несли их в банки, которые пользовались огромным доверием. Поэтому нацеленные на активный рост компании занимали деньги в банках. Избавленные от необходимости обосновывать сложные планы роста перед индивидуальными акционерами или потенциальными инвесторами, как и от необходимости поддерживать высокий курс акций, корпоративные руководители могли сосредоточить все свои силы на бизнесе: персонале, производстве и продуктах. Они были убеждены, что превосходно работая с этими тремя П, они заработают четвертую П — прибыль, необходимую для погашения займов. И они оказались правы. Если бы им приходилось наводить лоск на финансовое состояние компании, чтобы получить финансирование, они попали бы в порочный круг косметического финансового менеджмента, делая акцент на краткосрочной максимизации прибыли и пренебрегая долгосрочными инвестициями.

И вновь решающим оказался последовательный подход. Благодаря интегративному японскому стилю управления и правительственной системе, от компаний не требовалось показывать отличные результаты, пока они не были к этому готовы.

Еще одним важным благоприятным фактором для корпоративных финансов стало отрицательное отношение японского правительства к иностранному капиталу. Министерство финансов и Министерство внешней торговли и промышленности, полные решимости помешать иностранному капиталу скупать акции японских компаний на Токийской фондовой бирже, поощряли институциональное владение акциями. Хотя в 1970-е гг. эта политика постепенно смягчалась, почти 70% акций японских корпораций по-прежнему принадлежат институциональным инвесторам. Это чрезвычайно помогло японским компаниям, и не только потому, что курс акций меньше зависел от сделок с индивидуальными инвесторами, но и потому, что институциональные акционеры, как и банки, с большим вниманием относились к долгосрочным стратегиям компаний, в которые они инвестировали. Кроме того, взаимное владение акциями внутри группы компаний сделало невозможными краткосрочные покупки и продажи.

## РЕЦЕПТ УСПЕХА

Эти примеры хорошо демонстрируют подход японских компаний к корпоративной стратегии. В большинстве случаев их долговременная цель — стать лидерами мирового рынка, потому что только так маленькая островная страна может расти и развиваться. Однако реалистичное понимание своих слабых сторон — в данном случае нехватки ресурсов — заставляет их сдерживать свои амбиции и применять последовательный подход: делать скромные шаги. При таком подходе отсутствие каких-либо ресурсов не становится препятствием для их роста и заставляет компании прибегать к гораздо более широкому спектру стратегических вариантов в разработке, производстве и маркетинге.

Понятно, что у этого подхода есть свои подводные камни; немало компаний пошло ко дну в результате неправильного стратегического выбора. Ежегодно в Японии становятся банкротами в среднем 13–15 тыс. фирм. Но именно жесткая борьба за выживание помогает свободной японской экономике оставаться здоровой.

Еще одна ключевая особенность японских корпоративных стратегий, обусловленная пониманием ограниченности ресурсов, — тенденция менять поле сражения в конкуренции с западными гигантами. Например, в начале 1970-х гг., после принятия законов о контроле над выбросом выхлопных газов, корпорация Honda начала собственное производство автомобилей. Компания одновременно разработала завод и автомобиль (Civic), чтобы успешно конкурировать в производительности с такими опытными соперниками, как Toyota и Nissan. Этот подход, известный как функционально-стоимостное проектирование и производство с нуля, был одним из главных факторов, который обеспечил успех ориентированным на сборку японским производителям.

Выбор такого поля сражения, где не нужно вступать в прямое противостояние с западными гигантами, был ключом к победе японских компаний. Они искали рынки, функции и номенклатуру продукции, в которых на начальных этапах могли избежать ценовой конкуренции. В результате японские методы производства, подходы к проектированию и разработке продукции, а также философия управления персоналом так сильно отличаются от западных, что последним сложно дать достойный отпор или хотя бы догнать своих соперников из Страны восходящего солнца.

Делать так, как делают японцы, даже если возможно, — не решение проблемы. Но японские подходы к стратегии, будучи правильно понятыми, могут стать ценным источником озарений для вдумчивого корпоративного стратега.

# Принятие дальновидных решений

Если проанализировать историю успешной компании, то может сложиться впечатление, будто она была создана и управлялась мудрым провидцем. Когда я слышу истории успешных предпринимателей, меня всегда поражает их дар предвидения в принятии деловых решений: каждое решение при взгляде в прошлое кажется логичным и единственно правильным. Но когда человек принимал это решение, у него вряд ли были большие возможности для анализа. Он просто строил предположения о том, каким может быть будущее, и, несмотря на множество областей неопределенности, успешно принимал правильные решения, одно за другим.

Значит ли это, что предприниматель просто играл и выиграл? Вряд ли. Процесс принятия управленческих решений кардинально отличается от чисто вероятностного процесса, действующего в такой игре, как рулетка. Это верно, что такие решения частично основаны на догадках, поскольку доступные для анализа время и деньги всегда ограничены, но эти догадки могут быть построены на логических умозаключениях. Более того, в стабильно успешном принятии дальновидных управленческих решений можно выделить четкую пошаговую схему. Особенно важно выполнить пять ключевых условий. Предприниматели, которые следовали этому пятишаговому процессу, сегодня известны как выдающиеся бизнесмены. Вот эти условия.

1. Четко определить область бизнеса.
2. Определить действующие силы в деловом окружении и экстраполировать их действие в будущее на основе причинно-следственных связей; просто и лаконично сформулировать наиболее вероятный сценарий.
3. Из множества доступных для компании стратегических вариантов выбрать несколько. Когда выбор сделан, смело и активно выделять на них людей, технологию и деньги. Концентрируя большее количество ресурсов на меньшем количестве вариантов, компания получает пре-

имущество над своими конкурентами в этих областях и таким образом повышает свой коэффициент успеха. Именно по этой причине обычно разрыв между успешными и неуспешными компаниями со временем увеличивается.

4. Компания должна соизмерять темп своей стратегии со своими ресурсами, а не лезть из кожи вон, чтобы добиться как можно большего за возможно более короткий срок. Ей не следует чрезмерно перенапрягаться и истощать свои силы.
5. Руководство должно придерживаться базовых предположений, лежащих в основе первоначального стратегического выбора, до тех пор пока эти предположения остаются верными. Но если изменившиеся условия потребуют, оно должно быть готово изменить все, вплоть до основного направления бизнеса.

Проанализировав каждый из этих элементов по очереди, мы сможем понять основные составляющие процесса принятия дальновидных решений и узнать, почему терпят крах бизнесмены, которые не проходят один или несколько из этих пяти «тестов».

## ОПРЕДЕЛЯЕМ ОБЛАСТЬ БИЗНЕСА

Чтобы избежать распыления скудных корпоративных ресурсов, не нужно чрезмерно расширять область бизнеса, в которой будут концентрироваться инвестиции и усилия. Но самое важное — насколько точно определена эта область. Генити Каваками, который восстановил корпорацию Yamaha, в своей автобиографии написал, что сразу после войны, во время своего путешествия по США, он принял решение развивать в Японии индустрию развлечений. Взглянув сегодня на деятельность Yamaha, любой, кто не знает об этом факте, может предположить, что компания просто переключилась, причем в довольно бесцельном процессе горизонтальной диверсификации, с пианино на электронные органы, затем на аудиотехнику, а с корпусов пианино — на мебель. На самом деле, все эти шаги естественно вытекали из первоначального решения г-на Каваками о том, что отныне его областью бизнеса будет «индустрия развлечений». Этого определения бизнеса компания придерживается по сей день, поэтому неудивительно, что она производит снаряжение для стрельбы из лука и занятий лыжным спортом, лодки, теннисные ракетки, создает парки развлечений. Хотя неизвестно, насколько рентабельно каждое конкретное направление бизнеса компании Yamaha, ее доминирующая доля на всех рынках неопровержимо доказывает важность четкого определения области бизнеса.

Во многих крупных многопрофильных компаниях область бизнеса обычно воспринимается как данность. Это видно из названий их производственных подразделений: стиральные машины, аудиотехника, телевизоры, мик-

роволновки и т. д. Считается само собой разумеющимся, что подразделение телевизоров имеет дело только с телевизорами и ничем больше. Но если такая классификация не проверяется и не подвергается сомнению в течение довольно долгого времени, она может создать проблемы.

Например, FM-мультиплексоры для телевизоров бросают очень интересный вызов существующему способу определять производственные подразделения в компаниях — производителях «коричневых товаров». Сам по себе мультиплексор FM — простое устройство, которое позволяет телезрителю слушать стереовещание через систему передачи звука на телевизоре. Для этого нужно лишь добавить к телевизору еще один громкоговоритель с частотным модулятором. Но типичный потребитель размышляет иначе: «Зачем покупать еще одну колонку для телевизора? Если все дело в двух колонках, то у меня в гостиной уже есть стереосистема. А в ней есть FM-приемник». Он воспринимает это как попытку заставить его потратить деньги на товар, который у него уже есть. И в этом он совершенно прав.

Но большинство производителей аудиотехники не имеют подразделения телевизоров, а в типичной компании, занимающейся «коричневыми товарами», подразделения телевизоров и аудиотехники — два разных мира. С целью эффективно конкурировать со специализированными производителями аудиотехники, которые славятся высоким качеством, многопрофильные компании — Matsushita, Toshiba и Hitachi — ввели специальные бренды для своей аудиоаппаратуры (Technics, Aurex и Lo-D соответственно). Иными словами, хотя потребители рассматривают домашние аудио- и видеосистемы как одинаковые способы времяпровождения, производители традиционно относятся к аудио и видео как к двум совершенно разным областям. Вот почему японская ассоциация производителей телевизоров, желая договориться о единой совместимой технологии мультиплексоров FM, приняла за стандарт систему AM/FM-приемника, несовместимую с существующей FM-радиосистемой, т. е. проигнорировала тот факт, что во всех семьях уже есть FM-приемники. На самом деле производители вводят в заблуждение обычного потребителя. Чтобы преобразовать существующие FM-приемники для приема мультиплексного вещания, нужно добавить единственный компонент стоимостью около 15 долл. (1/10 стоимости адаптера), чтобы существующие телевизоры могли принимать стереофоническое вещание.

Тот факт, что никто до сих пор не подошел к проблеме мультиплексора с интегративной, ориентированной на пользователя точки зрения, предоставляет традиционному производителю аудиотехники, например Pioneer, редчайшую возможность: приобретать кинескопы у производителей оригинального оборудования и предлагать телевизор как один из компонентов своей стереосистемы. Пользователь, как и раньше, сможет выбирать между прослушиванием стереозаписи на пластинке или кассете, но если он захочет посмотреть передачу по телевизору со стереозвуком, одним щелчком переключателя стереосистема будет подключена к телеэкрану.

И наоборот, для производителя телевизоров это может быть чрезвычайно благоприятным моментом, чтобы войти в традиционный аудиобизнес со стратегией, основанной на идее, что производитель аудиотехники без возможности производить телевизоры устарел. В любом случае, здесь очень важно определение новой области бизнеса: «аудиовидеосистемы». Традиционные определения бизнеса — телевизоры, радиоприемники и стереосистемы — основаны больше на «железе», чем на функции домашнее развлечение, которую это «железо» предназначено выполнять. В то же время определение «аудиовидеосистемы» включает видеомагнитофоны, проигрыватели для аудио-/видеодисков и кодово-импульсные модуляторы, а также обычные проигрыватели для пластинок и кассетные магнитофоны.

Определение области бизнеса для стиральных машин и моющих средств затрагивает еще одну интересную проблему. Сегодня производители моющих средств с огромными штатами химиков считают, что их бизнес заключается в том, чтобы производить и продавать как можно больше как можно лучших моющих средств. Но если подумать, то очевидно, что на самом деле никто не хочет покупать моющие средства. Потребитель хочет купить возможность сделать одежду чистой. С точки зрения потребителя, моющее средство — это нечто, что используется в процессе стирки; вещество, которое сначала нужно добавить, а потом тщательно удалить при помощи полоскания, расходуя на это большое количество воды. По существу, потребитель хочет — это его целевая функция, как мы ее называли в главе 5, — избавиться от грязи на одежде, не добавляя и не удаляя моющее средство. Поэтому компания, которая не определяет свой бизнес с позиции главной целевой функции своего потребителя, не может утверждать, что она ориентирована на потребителей.

Но предположим, что компания определит свою область бизнеса как «делать одежду чистой». Тогда ее исследователи и разработчики перестанут ограничивать себя только моющими средствами и другими химическими веществами, а начнут разрабатывать разные методы стирки, которые попадают в рамки нового определения бизнеса, включая даже физические методы, например ультразвуковые волны. Такая компания сохранит устойчивость, если производитель бытовой техники выйдет на рынок с ультразвуковой стиральной машиной, не требующей ни моющих средств, ни полоскания.

Разумеется, химики попытаются контратаковать. Разрабатывая моющие средства, которые очищают одежду от грязи просто при замачивании (без необходимости физического воздействия, как в современных стиральных автоматах), они постараются разрушить такой плохо сформулированный бизнес, как стиральные машины, в котором определение области бизнеса основано на средствах, а не на целях.

Таким образом, первый шаг в развитии «дара предвидения» — осознать, что единственным способом обеспечить стабильность бизнеса в течение длительного времени будет определение области бизнеса с позиции целевой функции потребителей и сегментирование рынка в соответствии с этим.

В случае потребительских товаров задача стратега — отказаться от устоявшихся представлений о нуждах потребителей и постараться дать новое определение области бизнеса. Что касается промышленных товаров, то здесь целевая функция вероятнее всего связана с экономикой потребителя — повышение производительности, рационализация, повышенная точность, т. е. любые аспекты, которые наиболее сильно влияют на принятие решения о покупке в данной категории потребителей.

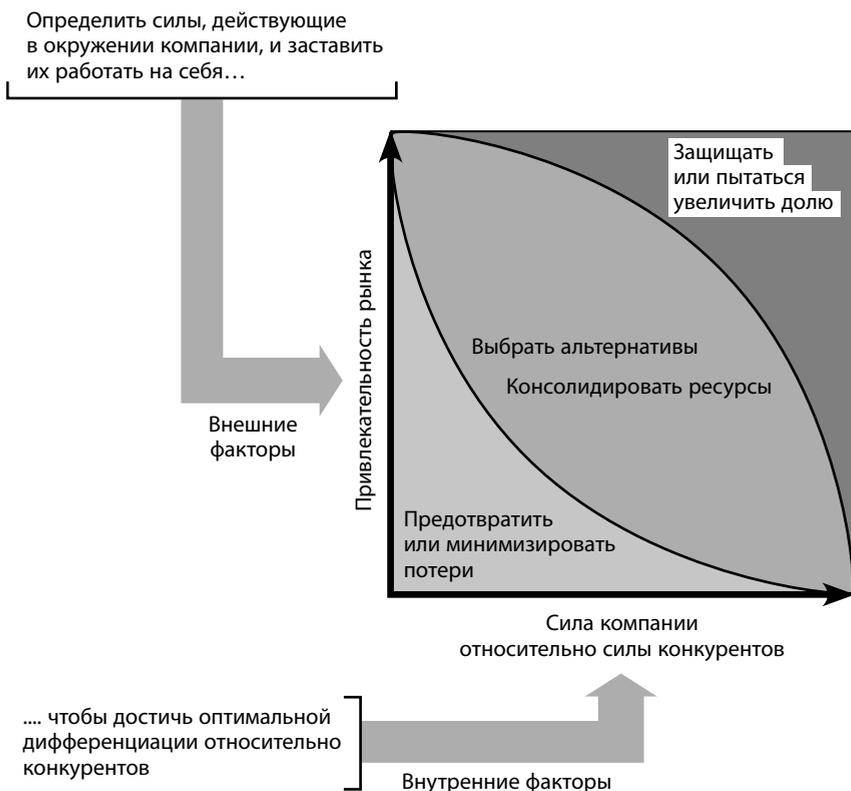
## РАЗРАБАТЫВАЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ СЦЕНАРИЙ

Когда область бизнеса определена, следующий важный шаг — идентифицировать ключевые действующие силы в этой области и резюмировать их в коротком утверждении, показывающем значимые причинно-следственные связи. Анализ показывает, что суть долгосрочных стратегий успешных и дальновидных предпринимателей почти всегда можно выразить очень просто и лаконично. Этому не надо удивляться, потому что в действительности стратегия не более чем план действий, максимизирующих силу компании по отношению к окружению.

Это определение стратегии замечательно согласуется с таким передовым методом управления, как управление портфелем продуктов (УПП). В сущности, УПП — более простой способ выразить то, что мы понимаем под стратегией. На рис. 16.1 показано, как соотносится наше определение стратегии и базовая концепция УПП, которая, несмотря на свою простоту, может применяться в очень сложных бизнес-системах или использоваться как инструмент для управления очень крупной и многопрофильной компанией.

Рассмотрим несколько примеров того, что я называю действующими силами в данной области бизнеса. В Японии производство автомобилей и электроприборов — преимущественно сборочные отрасли. Высокая конкурентоспособность японских производителей готовой продукции на мировых рынках означает, что японские производители деталей и комплектующих, т. е. их тыл, также высококонкурентоспособны. Следовательно, последние могут работать напрямую с партнерами из стран, где эти отрасли относительно слабы (например, в Западной Европе) с большой выгодой для обеих сторон. Но если производители, которые занимаются конечной сборкой, решат сделать прямые капиталовложения в производственные мощности в США или ЕС, им настойчиво порекомендуют найти поставщиков деталей и комплектующих с эквивалентным уровнем конкурентоспособности.

Рыночное окружение в таких отраслях, как пищевая промышленность и бытовая техника, меняется под действием социальных сил. Рост акцента на качестве жизни и независимости означает устойчивое увеличение числа работающих женщин. Соответственно, для производителей продуктов питания это означает, что будет расти потребление полуфабрикатов и готовых продуктов.



**Рис. 16.1.** УПП и базовая стратегия

Какими бы сложными ни были бизнес-процесс и структура организации, эффективное планирование требует от стратега помнить о главном предназначении любой стратегии.

В то же время среди молодых работающих пар, живущих в пригородах крупных деловых и промышленных центров, будет расти спрос на высококачественные продукты питания (которые они теперь могут себе позволить), простые в приготовлении, но при этом сохраняющие качество домашней пищи. Поэтому розничные точки, торгующие такими продуктами, следует размещать на станциях пригородных поездов, чтобы возвращающиеся с работы люди могли делать покупки по пути домой.

Хотя жилищные условия в Японии улучшаются не очень быстро, количество свободного времени и уровень доходов стабильно растут. Следовательно, принимая во внимание очень ограниченную жилую площадь средней семьи, можно ожидать роста спроса на бытовую технику и мебель, сделанных в

виде модулей, которые можно подбирать по вкусу и компоновать в различных конфигурациях.

Быстрый рост в Японии сетей заведений быстрого питания, обслуживающих семьи со средним доходом, создает возможность другого рода. Существующие сети предъявляют требование к минимальному размеру ресторана, что в свою очередь устанавливает нижний предел для размера площадки под ресторан. Цены на землю в Японии, особенно в городской зоне, по американским меркам просто астрономические. Однако площадки, которые слишком малы для ресторанов, но слишком велики для установки на них торговых автоматов, даже если они расположены в хороших для ресторана местах, продать очень трудно и, соответственно, цена на них относительно невысокая. Это наводит на мысль, что новый формат сети заведений быстрого питания — с центральной кухней в каждом районе, обслуживающей несколько местных точек — будет экономически выгоден. Ограничив деятельность каждой точки только подачей еды, такая сеть сможет выгодно использовать эти дешевые мини-площадки.

Или возьмем другой пример. Автозаправочные станции в Японии традиционно зарабатывали большую часть своего дохода на техническом обслуживании и текущем ремонте автомобилей. Сегодня их рентабельность находится под угрозой из-за тенденции «сделай сам» в среде автолюбителей и того факта, что японские автомобили требуют все меньше ремонта. Это значит, что необходимо изменить определение функции автозаправочных станций. Вместо старого определения «место, где заправляют горючим и проводят техобслуживание автомобилей» можно использовать концепцию «маленький удобный торговый комплекс с бензоколонками и местом для парковки». Соответственно, автозаправочные станции могут диверсифицироваться в такие сферы, как прачечная самообслуживания, фотосалон или продажа небольших электроприборов, спортивных товаров и товаров для дома.

В зрелых отраслях с относительно простыми продуктами, которые трудно дифференцировать конкурентоспособным образом, глупо строить стратегию на предположении, что конкурентного превосходства можно добиться благодаря продукту как таковому. Гораздо больше шансов увеличить долю рынка и рентабельность имеет стратегия, которая нацелена на улучшение бренда компании, имиджа продукта или сети распространения.

Еще один пример: поскольку развитие пищевой промышленности вероятнее всего обгонит развитие индустрии здоровья и спорта, количество людей с избыточным весом будет постепенно расти. Следовательно, компания, предлагающая различные комбинации товаров и услуг для снижения веса (лекарственные препараты, пищевые добавки, домашние спортивные тренажеры, справочники по здоровью, спортивные группы и консультационные услуги), будет иметь массу клиентов.

Менеджеры, которые ограничиваются разработкой планов внутри строго заданной области бизнеса, могут в лучшем случае улучшить конструкцию

продукта или снизить издержки. Эта ситуация, типичная для крупных компаний, получила название «синдрома большой корпорации». С таким синдромом невозможно принимать дальновидные деловые решения или создавать уникальные, способные завоевать мир продукты. Вокруг нас существуют тысячи деловых возможностей. Осознать их нам мешает отсутствие творческого взгляда на деловое окружение и потребителей, которых мы хотим обслуживать.

Вот несколько полезных подсказок, как определить действующие силы и выделить реальные деловые возможности, когда вы думаете, какие виды товаров и услуг можно предложить.

- Проанализируйте общие потребительские экономические показатели внутри рассматриваемой области бизнеса. Так как обычно вы заинтересованы в привлечении группы потребителей с конкретной целевой функцией, вам будет достаточно понять экономику конкретного целевого сегмента; анализировать весь рынок не требуется. Когда целевая группа потребителей определена, исчерпывающее понимание их общей экономики поможет вам определить возможности для максимизации потребительской выгоды.
- Если вы работаете в индустрии обслуживания, проанализируйте соответствие вашей услуги нуждам потребителей с точки зрения времени и содержания, не предполагая никаких серьезных изменений в существующих системах. Внедрение новой системы в индустрии обслуживания обычно требует крупных вложений в основной капитал; следовательно, использование существующей системы и предложение «дополнительных» услуг, как правило, лучший (и наименее рискованный) способ преуспеть. Когда область потенциальной дополнительной прибыли или усилий определена, необходимо за очень короткое время достичь определенного объема, чтобы воспользоваться преимуществами масштаба, потому что только когда цена за услугу будет доведена до приемлемого уровня, можно надеяться на быстрое расширение бизнеса. Недостаточные инвестиции — самый быстрый способ уничтожить деловую возможность, основанную на новой идее или концепции обслуживания, какой бы революционной она ни была. Воспринимаемая выгода любой услуги всегда должна соотноситься с ценой, которую за нее готов заплатить потребитель.
- Постарайтесь понять, почему в настоящее время принята существующая система, а затем подвергните сомнению эти фундаментальные предположения.

Один из наиболее эффективных способов достичь конкурентной дифференциации — усилить ключевые факторы успеха в рассматриваемом бизнесе. На рис. 16.2 показано, как этот подход к генерированию новых идей может быть использован в индустрии обслуживания. Когда вы пытаетесь найти новые деловые возможности, используя анализ причинно-следствен-

ных связей, особое внимание следует уделить: 1) целевому сегменту, т. е. потребителям, которым вы будете предлагать продукт или услугу; 2) природе услуги и ее обоснованию с точки зрения целевых потребителей; 3) ключевым факторам успеха; 4) возможности вхождения конкурентов в ваш целевой сегмент и способам повысить барьеры для входа; 5) примерному размеру рынка для нового бизнеса и объему инвестиций, которые необходимы для реализации этого потенциала.

Успех компаний Honda, Seiko и YKK в создании всемирно признанных брендов — верный признак того, что они превосходно поняли ключевые причинно-следственные связи и сумели выразить их лаконично, просто и логично. Я считаю, что любой, кто намеревается создать новый бизнес, только выиграет, если постарается выразить выбранную деловую стратегию в виде короткого, связного утверждения размером в одно предложение. Если вы не можете сформулировать свою стратегию в одном емком, естественно звучащем предложении, это означает, что в данной стратегии что-то не так.

<b>Новый бизнес</b>	Настройка пианино	Восстановление металлических поверхностей
<b>Целевой рынок</b>	Владельцы пианино	Все домашние хозяйства
<b>Суть услуги</b>	Настройка пианино за 15 минут с помощью электронного настройщика	Удаление ржавчины, пятен и коррозии с металлических изделий, имеющихся в каждом доме, — ножей, кухонной утвари, велосипедов, инструментов, бытовых приборов
<b>Обоснование</b>	Большинство домашних пианино чаще всего бывает не настроено, потому что предлагаемые услуги по настройке очень дороги	Большинство этих вещей редко, если вообще проходит подобную обработку после покупки, поэтому со временем обычно теряет внешний вид. Владельцы не любят запущенные вещи и согласны платить за восстановление их первоначального вида
<b>Ключевые факторы успеха</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Сокращение продолжительности визита; минимальное время поездки</li> <li>■ Охватывающая всю страну организация, известная своей надежностью</li> <li>■ Заключение договоров на регулярную настройку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Внимательное планирование визитов</li> <li>■ Контроль издержек</li> <li>■ Технология удаления ржавчины и пятен</li> <li>■ Наличие квалифицированного персонала/обучение персонала работе с инструментами и химикатами</li> </ul>
<b>Размер рынка</b>	15 долл. за настройку/один раз в год × 6 млн пианино = 90 млн долл. в год (3600 рабочих мест для настройщиков)	5 долл. за операцию/раз в два года × 10 млн домашних хозяйств = 25 млн долл. в год (1000 рабочих мест)

**Рис. 16.2.** Создание нового бизнеса в индустрии обслуживания

## ДЕЛАЕМ КРИТИЧЕСКИЙ ВЫБОР

Когда стратегия коммерциализации творческой деловой идеи разработана, компания может увидеть несколько путей ее реализации и увлечься идеей воплотить эту стратегию в жизнь сразу во всех областях.

Чтобы развить новый крупномасштабный бизнес в индустрии обслуживания, можно назначить цену за услугу ниже уровня безубыточности той же услуги для мелких компаний. Рассмотрим два примера.

Этому соблазну нужно сопротивляться. Успешные предприниматели не расплескивают свои ресурсы — время, деньги и людей — на слишком большое число областей. Они завоевывают один ключевой фактор успеха за другим, по очереди. Принцип здесь тот же, что и при революционном совершенствовании технологии, особенно в условиях ограниченных корпоративных ресурсов. Избирательное распределение капитала в наиболее важные области — золотое правило окончательного успеха.

Это напоминает игру на скачках. Если ставить на всех лошадей во всех заездах, вы выиграете столько раз, сколько будет заездов. Но если вы случайно не сделаете несколько ставок, которые принесут вам огромные выигрыши, вы скоро станете банкротом. И наоборот, если вы поставите все деньги на одну лошадь, у вас не будет возможности отыграться, если эта лошадь проиграет или даже придет одной из первых. Гораздо больше шансов выиграть у вас в том случае, если после внимательного изучения ключевых факторов — истории побед этой лошади, ее соперников, условий заезда и т.д., — а также руководствуясь вашей интуицией игрока, вы выберете несколько лошадей. Искусство состоит в том, чтобы найти оптимальное соотношение между разделением ресурсов и подходом «поставить все на одну карту». Это соотношение будет разным в каждой деловой ситуации в зависимости от доступных ресурсов и разнообразия и качества доступных вариантов.

Руководство успешных японских компаний очень эффективно переключает свое внимание с одной функции на другую по мере перемещения акцента между ключевыми факторами успеха в их бизнесе. Это перемещение акцента в результате изменений во внешней среде, с одной стороны, и изменений в степени интернационализации и усложнения корпорации — с другой, создает отличную основу для поэтапного развертывания стратегии. Компании, которые применяют противоположный подход — одновременную эксплуатацию всех функций и всех рыночных сегментов, расплескивают свои ресурсы таким тонким слоем, что им не удается создать мало-мальски ощутимую функциональную дифференциацию, и они полностью теряют конкурентную силу.

Сравните этот подход со стратегией таких компаний, как Honda и Seiko, которые сегодня считаются мировыми лидерами. Обе компании начинали с нижнего эшелона рынка, созданного их западными коллегами. Когда они создали собственный фонд производственных технологий и ноу-хау и накопили достаточно опыта в разработке и производстве собственных продуктов,

компании постепенно переместились в средний и верхний эшелоны рынка. Они не стремились охватить сразу все продукты и все сегменты потребителей. Другие японские компании следовали такой же стратегии: накопить достаточную конкурентную силу в нижнем эшелоне рынка, расширить свою номенклатуру продукции на средний и высший ценовые сегменты и затем постепенно сделать своим целевым рынком весь мир.

На начальных этапах такой стратегии задача компании состоит в создании ценовой конкурентоспособности; следовательно, достижение эффекта масштаба будет важнее широкой пропаганды бренда. Поэтому такая компания будет готова играть роль производителя оригинального оборудования и передать весь свой сбыт дистрибьюторам, чтобы не тратить преждевременно свои ресурсы на международный маркетинг и продажи. Это позволяет ей очень быстро довести объем производства до порогового уровня, чтобы начать зарабатывать прибыль от производственной деятельности и стать признанным мировым игроком, хотя и немногofункциональной компанией. Когда необходимое преимущество масштаба будет достигнуто, компания начнет постепенно уходить от роли производителя оригинального оборудования и отношений с дистрибьюторами и сосредоточится на создании собственного бренда и собственной сети распространения. На этом этапе комбинация конкурентоспособных продуктов и начальной осведомленности о бренде может обеспечить компании некоторую дифференциацию относительно конкурентов.

Довольно странно, что в каждой отрасли, где японцы следовали этой стратегии, сегодня имеется по меньшей мере два крупных японских игрока: Sharp и Casio в персональных калькуляторах; Technics, Pioneer и JVC в стереоаппаратуре; Panasonic, Sony, Toshiba и Hitachi в телевизорах; Canon, Nikon, Kodak и Olympus в фотоаппаратах; Teac и Akai в магнитофонах; Honda, Yamaha, Suzuki и Kawasaki в мотоциклах; МНН и ИН в судостроении и т. д.

Несмотря на успешное проникновение на зарубежные рынки, японские компании продолжают бороться друг с другом за мировое лидерство. Поэтому мировая конкуренция в этих отраслях по большому счету представляет собой соперничество между японскими компаниями, соперничество, в котором медлительные западные корпорации постепенно остаются не у дел. Вполне вероятно, что однажды свободная конкуренция в этих отраслях в мировом масштабе станет невозможной, потому что выжившие японские компании будут настолько сильнее выживших западных компаний, что последние будут в принципе неспособны преодолеть разрыв, особенно учитывая социально-политическое окружение, в котором они вынуждены работать.

Если произойдет окончательная поляризация, экономическая блокада будет неизбежной, разумеется, если только японцы не сумеют придержать свой конкурентный пыл и не научатся мирно сосуществовать со своими западными коллегами как члены свободного промышленно развитого мира. Но сегодня разрыв между Японией и другими странами ОЭСР в методах

разработки и производства, в социальной и организационной гибкости настолько велик, что практически исключает возможность найти общую основу для разумных торговых переговоров.

## ЗАДАЕМ СТРАТЕГИИ РЕАЛИСТИЧНЫЙ ТЕМП

Один из наиболее важных элементов стратегии — темп. Компания может мудро выбрать цель и разработать абсолютно правильную стратегию, но ее возможности все равно будут до некоторой степени ограничены имеющимися у нее ресурсами и областями ее компетентности. Поэтому успешные компании соизмеряют темп своих стратегий со своими ресурсами. Они понимают, что постепенное продвижение вперед — это гораздо более надежный способ победить, чем стремительная атака по типу «все или ничего», которая может привести к полному истощению сил в тот момент, когда цель видна. История знает немало японских компаний, которые чрезмерно перенапрягли свои силы и «умерли» именно из-за такого рода просчетов. Ataka стала банкротом после приобретения нефтеперегонного завода в Канаде, а Mitsui переживала серьезные трудности из-за своих высокорискованных инвестиций в Иране. Этим компаниям не следовало идти на риски, на которые они пошли. Хотя они сделали это сознательно и загнали себя сами, потому что слишком сильно хотели обогнать своих конкурентов.

Особенно хорошо иллюстрируют это правило компании, которые увлекаются неразборчивой горизонтальной диверсификацией на основе общей технологии. Поскольку они не достаточно понимают, что требуется для успеха на новых рынках, на которые они выходят, они плохо контролируют рынок и плохо взаимодействуют со своими потребителями. Довольно часто такая многопрофильная компания обнаруживает, что каждая категория ее товаров оказывается нерентабельной в каждом сегменте рынка, хотя с самими товарами все в порядке. Просто руководство не осознает, что ключом к прибыли в конкретном сегменте рынка является полный контроль над ключевыми факторами успеха в этом сегменте. А чтобы овладеть ключевыми факторами успеха в целевом сегменте и накопить деловой опыт, позволяющий эксплуатировать их в полной мере, требуются значительные вложения времени и денег в сочетании с четким, поэтапным стратегическим сценарием.

Что делать, если вы увидели отличную деловую возможность, которую пока не заметили другие компании, но ваши собственные ресурсы очень ограничены? В такой ситуации вам нужно проанализировать имеющиеся варианты и предельно внимательно и реалистично взвесить все за и против для каждого из них. Например, представим, что компания, которая работает в быстро растущей сфере офисной автоматизации, решает заняться текстовыми процессорами, потому что у нее имеются технологии в области компьютеров и обработки документов.

Даже если она располагает многими элементами требуемой технологии, а также требуемой товаропроводящей сетью, для успеха ей будет не хватать технологии электронно-лучевой трубки (ЭЛТ) и технологии электронной обработки текста. Пробел между настоящими возможностями компании и выявленной деловой возможностью должен быть заполнен либо с помощью исследований и разработок, либо через партнерство с другой компанией, у которой имеются необходимые технологии.

Стратегически эти варианты сильно отличаются друг от друга, во-первых, с точки зрения времени, которое потребуется для вывода этого продукта на рынок, во-вторых, с точки зрения корпоративных ресурсов, которые необходимы для реализации этой деловой возможности. Компании придется либо мобилизовать всех своих инженеров-разработчиков на устранение узких мест в технологии, возможно, за счет отказа от других деловых возможностей, либо постараться первой выйти на рынок, позаимствовав технологию у другой компании. Первый вариант сопряжен с высоким риском (внутренние усилия по разработке могут не быть успешными), но он обещает более высокую прибыль. Второй вариант может быть менее рискованным, но и потенциальное вознаграждение будет относительно ниже (пожалуй, кроме случаев, когда руководство решает сосредоточить все силы на достижении успеха в этом бизнесе). Какой из этих двух вариантов выбрать, зависит от того, какой риск компания готова принять и насколько важным она считает время. Если компания уверена, что для успешного вхождения на рынок оборудования для электронной обработки текста чрезвычайно важна скорость и натиск, она с большей вероятностью выберет вариант, дающий ей преимущество во времени.

Дальновидные и успешные предприниматели очень хорошо умеют принимать решения такого рода. Например, чтобы освоить электронные технологии, Matsushita объединилась с Philips, создав совместное предприятие с равным распределением долей (по 50%) на каждую компанию. Она также приобрела производителя факсимильных аппаратов Matsushita Denso, а не стала развивать этот бизнес самостоятельно в одной из своих дочерних компаний. Эти стратегические ходы говорят о чрезвычайной дальновидности ее руководства, поскольку все эти технологии в итоге можно объединить под одним огромным зонтом «системы офисной автоматизации».

Компания Tokyo Electric отказалась от производства механических кассовых аппаратов, когда увидела уникальную возможность захватить лидирующую позицию на японском рынке, переключившись на производство электронных кассовых аппаратов. Она вошла в новый сегмент с небывалым размахом и мощью — ценой того, что ее квалифицированные операторы-станочники перестали быть нужными, потому что ресурсы не позволяли ей одновременно производить механические и электронные кассовые аппараты. Если бы она попыталась делать и то, и другое, она расплыла бы свои силы и никогда бы не смогла совершить настоящий прорыв. Вместо этого, сосредоточив свои ресурсы на одном направлении, за несколько лет она захватила более 40% японского рынка электронных кассовых аппаратов.

В калькуляторах компания Sharp упорно придерживалась стратегии максимально использовать технологию жидких кристаллов, а ее конкуренты следовали весьма расплывчатым стратегиям, берясь за самые разные продукты — калькуляторы с жидкокристаллическими и светодиодными дисплеями, настольные принтеры, калькуляторы для научных расчетов и т. д. Sharp сконцентрировала свои усилия на персональных карманных калькуляторах, сделав их толщиной названием новой конкурентной игры. Целенаправленность компании окупилась. В 1975 г. в Японии насчитывалось 45 производителей карманных калькуляторов, сегодня на рынке осталось всего две ведущие компании. Силы других истощились и они выбыли из гонки.

Компания Seiko еще один отличный пример бережного отношения к ресурсам, которое в данном случае заключалось в том, чтобы не участвовать в конкурентной борьбе на рынке дешевых цифровых наручных часов. Хотя Seiko имела технологии производства и цифровых, и аналоговых кварцевых часов, она сосредоточилась на расширении своей дистрибьюторской сети и увеличении доли в верхнем эшелоне рынка аналоговых кварцевых часов, отказавшись от борьбы в сегменте цифровых часов с низкой добавленной стоимостью.

И только в 1979 г., когда на рынок дешевых наручных часов вышла компания Casio, Seiko решила дать отпор ей и потоку дешевой продукции из Гонконга. Однако, вместо того чтобы использовать бренд Seiko, компания ввела новый бренд Alba, чтобы защитить свою традиционную политику ценообразования.

Вполне возможно, что все это время Seiko в плановом порядке перемещала свое производство с механических на цифровые наручные часы, чтобы в течение переходного периода задействовать таланты своих сборщиков часов. На самом деле скорость перехода к цифровым часам вряд ли могла быть выше. Руководство могло рассуждать, что поскольку аналоговая технология требует больше сборщиков, чем цифровая, компании будет гораздо выгоднее конкурировать на этом поле, по крайней мере до тех пор, пока она должным образом не передислоцирует своих сборщиков часов. Это была чрезвычайно сложная и продуманная стратегия, которая кардинально отличается от стратегии компаний, выводящих на рынок новые продукты просто потому, что у них имеется технология их производства. Параллельно с постепенным переходом к цифровой электронике Seiko предпринимала выверенные, сконцентрированные усилия по созданию имиджа, маркетинговой системы и сетей распространения по всему миру, которые смогли бы выдержать любой натиск конкурентов в случае серьезной войны цен. И одновременно с этим она активно развивала свои технологические возможности (двойной кварц), которые должны позволить ей контролировать большую часть мировой индустрии наручных часов в будущем. Но я думаю, что, если бы события развивались по непредвиденному сценарию, Seiko была бы готова сражаться на любом поле. Технологии Seiko положили конец многовековому соперничеству за точность часов и переместили поле конкурентной борьбы в область дизайна и распространения.

Или другой пример. Компания Matsushita, несмотря на активные НИОКР в области электроники, никогда не рассматривала свои полупроводники (особенно БИС и СБИС) как источник прибыли. Она работала в телекоммуникационной отрасли, но быстро ушла из компьютерного бизнеса и никогда не пыталась в него вернуться. Однако она продолжала разрабатывать технологии, которые позволили бы ей в любой момент выйти на эти рынки. Сегодня, если компания выходит на рынок полупроводников, местные «заправилы» немедленно втягивают ее в войну цен, и часто ей с трудом удается, если вообще удается, заработать какую-то прибыль. Но что касается Matsushita, то ее технологии интегральных схем и БИС развиты до такой степени, что обеспечивают компании одну из лучших позиций в области приборов с зарядовой связью (ПЗС) и микропроцессоров. Используя эти компоненты, Matsushita разработала высокоскоростной процесс факсимильного копирования, который позволит ей легко выйти на рынок копировальных аппаратов, если потребуется.

Скомбинировав все эти технологии, Matsushita, в конечном счете, может стать лидером в таких областях, как видеокамеры, цифровые фотоаппараты, копировальные аппараты, факсимильные аппараты и промышленные роботы, потому что везде используются датчики изображения и микропроцессоры, а также некоторые приводы. Предположительно долгосрочная стратегия Matsushita предусматривает, что компания займется цифровым изображением, когда отрасль четко переместится в этом направлении. В любом случае у нее отличные позиции, чтобы завладеть хорошими долями этих рынков, когда наступит время. Тот факт, что Matsushita пока воздерживается от вхождения в этот бизнес, почти наверняка отражает обдуманное стратегическое решение ее руководства.

По похожей причине General Electric, крупнейший в мире производитель электротехники, временно ушел из полупроводникового и компьютерного бизнеса. Но это следует истолковывать не как уход в обычном понимании, а как сознательно выбранный способ достижения неких деловых целей, которые иначе были бы для GE недостижимы. Очень многие компании потерпели неудачу, потому что вошли в слишком много видов бизнеса без четкого понимания, какие ресурсы необходимы для долгосрочного успеха. Из всех этих случаев можно извлечь один вывод: избирательность и последовательный подход являются обязательными условиями успешных, дальновидных деловых решений.

## СОХРАНЯЕМ ВЕРНОСТЬ ОСНОВАМ

Если компания удовлетворяет всем перечисленным выше условиям, скорее всего она процветает. Но бывает и так, что компания, кажущаяся дальновидной и мудрой, терпит поражение, потому что ее лидер забывает о фундаментальных причинах своего успеха: главном целевом сегменте и ключевых

факторах успеха в этом сегменте, или предположениях, на которых основана первоначальная концепция бизнеса. Рассмотрим несколько примеров.

- Магазины-дискаунтеры строят свою стратегию на формуле «Прибыль равна разности цены и издержек, помноженной на объем продаж». Соответственно, они отказываются от сервиса и других излишеств и конкурируют исключительно на основе цены и объема продаж; именно так дискаунтеры зарабатывают деньги. Но когда дискаунтер становится успешным и известным, личность его управляющего претерпевает серьезные изменения. Он начинает вести себя как руководитель крупной корпорации, и соответственно меняет свои цели. Тщеславие подталкивает его переделывать розничные точки, увлекаться дорогими товарами, предлагать и рекламировать высококлассный сервис и даже повышать зарплаты и предоставлять щедрые дополнительные льготы сотрудникам, а все это означает увеличение издержек. Таким образом, формула больше не работает, если только бывший дискаунтер не поднимет цены или не откажется от прибыли. Забывая первоначальную формулу успеха своего бизнеса, он ставит его выживание под угрозу.
- Успех любого производителя комплектующих изделий зависит от его способности поставлять производителям готовых изделий высококачественные комплектующие по низкой цене. Но когда производитель комплектующих становится большой и мощной компанией, имидж поставщика и субподрядчика порой начинает его раздражать. Вытекающий отсюда комплекс неполноценности подталкивает его заняться конечной сборкой, даже если у него нет ни опыта, ни сети распространения, чтобы доставлять эти продукты потребителям.

Чтобы успешно продавать на рынке готовые потребительские товары, компании нужна хорошая товаропроводящая сеть, которая будет охватывать всех рассредоточенных и невидимых конечных пользователей. Но традиционная сеть сбыта типичного производителя комплектующих охватывает только агентов по закупкам производителей готовых изделий. Поскольку этот предприниматель вряд ли когда-либо пытался изучать нужды конечных пользователей, то желая достичь конкурентной дифференциации, он вероятнее всего разработает весьма специфическую концепцию продукта, мало соответствующую реальным нуждам потребителей.

Производитель комплектующих не знает, как продать готовый продукт потребителям, а еще он обнаруживает, что отныне вынужден конкурировать со своими традиционными клиентами, производителями готовых изделий. Таким образом он подвергает опасности свой основной бизнес еще до того, как сумеет реализовать свой честолюбивый замысел — стать производителем готовой продукции. (Точно так же производители промышленных товаров зачастую совершают фатальную ошибку, решая заняться производством потребительских товаров.)

- Рентабельность сети заведений быстрого питания зависит от ее способности достичь очень высокого оборота за счет ограничения меню. Однако ее конкуренты, семейные рестораны, зачастую подталкивают сеть быстрого питания расширить меню, что снижает оборот материалов и увеличивает потери. А это верный рецепт неудачи.
- Японские национальные железные дороги (JNR) в полной мере пользовались своим положением монополистов, вынуждая правительство регулировать деятельность частных автотранспортных и железнодорожных компаний, чтобы лишить их доступа к прибыльным маршрутам. С наступлением эры легковых автомобилей, когда у людей есть возможность ездить куда и когда они хотят, JNR быстро потеряла большую часть своих пассажирских и грузовых перевозок. Но компания по всей длине опирается на предположения, которые были действительны только в те времена, когда люди были вынуждены пользоваться плохим сервисом JNR, чтобы попасть из одного места в другое. В результате участились забастовки, а ежегодное повышение тарифов стало обычным делом; однако руководство JNR продолжает наслаждаться безмятежной жизнью за счет японских налогоплательщиков.
- Когда промышленно развитая страна начинает экспортировать заводы (т. е. инвестировать в производственные мощности) в развивающиеся страны мира, это значит, что в долгосрочной перспективе развитая страна готова уйти из данного бизнеса или, по крайней мере, отказаться от экспорта на рынки, где будет продаваться продукция новых зарубежных предприятий. Такие инвестиции могут быть оправданы только в том случае, если компания имеет долгосрочную стратегию диверсификации в другой бизнес.

Но сегодня мы видим, что практически все отрасли тяжелой промышленности ищут возможности экспортировать заводы и умышленно или неумышленно игнорируют эту причинно-следственную связь. Разумеется, когда развивающиеся страны установят эти новейшие заводы, увеличат производительность и начнут поставлять продукцию на внешние рынки, они не только вытеснят развитые страны с этих рынков, но и станут новой мощной конкурентной угрозой у них же дома.

- Неизбежным следствием перехода шинной промышленности с диагональных на более прочные радиальные шины, срок службы которых почти в два раза больше, станет постепенное сокращение рынка замены шин. А это значит, что со временем производителям шин придется сокращать производство шин и осваивать другие отрасли деятельности. Однако вместо того чтобы серьезно продумывать стратегии возможной диверсификации, большинство ведущих мировых производителей безмятежно наслаждаются сегодняшним бумом радиальных шин. Они едва ли могли найти более верный способ последовать печальному примеру текстильной промышленности.

- Судостроители, производители электростанций и других капитальных товаров, чьи продукты имеют длительные периоды эксплуатации, должны соотносить свои производственные мощности с нуждами рынка замены. Но традиционно эти производители создают избыточные мощности, чтобы удовлетворить краткосрочные пики спроса, характерные для периода роста, а когда спрос уменьшается, вынуждены платить — осуществлять огромные вложения в основной капитал. Неудивительно, что спад в судостроении, последовавший за энергетическим кризисом 1973 г., заставил всех японских судостроителей значительно сократить свои производственные мощности.
- По мере того как бытовые видеомагнитофоны все больше проникают на потребительские рынки, становится очевидным, что продажи восьмимиллиметровой киноплёнки будут падать. Однако некоторые производители аппаратуры, в которой используется данный вид киноплёнки, пытаются продлить жизнь этой потенциально убыточной отрасли, разрабатывая моментальную восьмимиллиметровую плёнку или улучшая качество звука.

Рост и успех любого успешного бизнеса имеет свои причины. Если забыть о них, рост и даже выживание вскоре могут оказаться под угрозой, потому что бизнес, которому позволяют отклониться от заданного курса, неизбежно потерпит крах. Дальновидный предприниматель ни на минуту не забывает, какой сегмент рынка он обслуживает, какую услугу какому типу потребителей он предоставляет, с помощью какого механизма он зарабатывает прибыль. Пока он помнит об этом, он будет чутко реагировать на любые перемены на рынке, которые могут сигнализировать об изменении фундаментальных причин существования его бизнеса.

Такой предприниматель будет менять направление своего бизнеса, руководствуясь не собственным эго или эмоциями, а твердым знанием и пониманием необходимости такого действия. На первый взгляд может показаться, что он уходит с главного курса. Но на самом деле он охотник, который перемещает ружье вслед за добычей, движущейся в поле его зрения, просто наводит прицел, чтобы точно попасть в первоначальную цель. Ничто не может быть более далеким от этого сравнения, чем компания, которая забывает про фундаментальные предположения, лежащие в основе ее успеха, и позволяет судьбе решать свое будущее.

Таким образом, существует два необходимых условия дальновидности — четкое определение области бизнеса и четкая стратегия прибыльного вхождения в него. Но и это не все. Дальновидный предприниматель должен бережно распределять корпоративные ресурсы, устанавливать реалистичный темп стратегии и оставаться верным исходным предположениям. Но если мир вокруг меняется, он должен быть готов без промедления сменить курс. Таковы необходимые и достаточные составляющие дальновидного принятия решений — условия, которые успешный предприниматель стабильно выполняет.

# Формула стратегического успеха

Томас Эдисон сформулировал рецепт гениальности: «1 процент вдохновения и 99 процентов труда». Это соотношение справедливо для любой творческой деятельности, в том числе и для разработки деловой стратегии.

Пусть такая пропорция не вводит вас в заблуждение. Искра вдохновения — главное. Без нее стратегии распадаются на набор избитых фраз. Но чтобы привнести эту искру в свое творение, т. е. создать успешную деловую стратегию, требуются метод, умственная дисциплина и планомерная упорная работа.

До сих пор мы изучали стратегию со стороны мыслительных процессов и способов мышления — т. е. со стороны «99 процентов труда». Теперь же мы подошли к вопросу о творческом вдохновении, и наша задача усложняется. Гораздо легче понять, что такое интуиция, чем объяснить. Наверное, можно сказать, что творческая интуиция — это способность комбинировать, синтезировать или перегруппировывать ранее несвязанные явления таким образом, чтобы получившееся целое было больше суммы его элементов.

Что это означает для стратега? Можно ли научить творчеству? Наверное, нет. Можно ли ему научиться сознательно? Думаю, да, иначе я не написал бы эту книгу. Гениальные творцы, например Томас Эдисон или Эдвин Лэнд, — редкие исключения. Для большинства из нас творческая интуиция — это тлеющие угли, которые нужно постоянно раздувать, чтобы они горели. Но я твердо уверен, что при наличии всех правильных компонентов — чувствительности, восприимчивости и воли — их можно развивать при помощи примера, направления и тренировки. Короче говоря, творчеству нельзя научить, но ему можно научиться.

Если говорить более прозаично, нам нужно выделить и развивать такие мыслительные навыки, которые способствуют творчеству, и одновременно понять ограничивающие условия и факторы, которые определяют вероятность нашего успеха.

## ОСОЗНАНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ

По моему мнению, существует не менее трех основных ограничивающих условий, которые должен учитывать стратег. Я называю их «главными R»: реальность (reality), спелость (ripeness) и ресурсы (resources).

Начнем с *реальности*. В отличие от ученых или художников, деловой стратег — как мы уже говорили — должен хорошо знать своих потребителей, конкурентов и области компетентности своей компании.

Предположим, вы стратег в компании, производящей электрические лампочки. Вы решили взяться за проблему улучшения продукта, ориентируясь исключительно на нужды потребителей, и в конечном счете пришли к гениальной идее создать вечную лампочку. Как вы думаете, обрадуется ваш работодатель стратегии, которая сделает его продукцию никому не нужной? Сомневаюсь. Или как Gillette или Wilkinson отнесутся к стратегии, которая уничтожила бы их рынок лезвий? Как может производитель колготок добиться стабильного процветания с продуктом, на котором не бывает затяжек или ползущих петель?

Я считаю, что в борьбе за лидерство на мировом рынке цветных телевизоров японские производители проигнорировали реалии своей структуры распределения внутри страны, что привело к трудностям. В своем рвении производить лучшие, более надежные продукты они создали цветные телевизоры, срок службы которых составляет в среднем семь лет — почти вдвое больше, чем у предыдущих моделей. На внутреннем рынке ведущие японские производители телевизоров — Matsushita, Hitachi и Toshiba — распространяют большую часть своей продукции через франшизные розничные точки. Поскольку резко упали потребность в ремонте и спрос, обусловленный необходимостью замены, эти розничные точки несли серьезные убытки.

И наоборот, японская стоматологическая индустрия, мудро осознав долгосрочные последствия новой технологии, отказалась от метода пластикового покрытия зубов, разработанного в Швейцарии и в настоящее время широко там используемого. Причина очевидна: такое покрытие, способное значительно замедлить разрушение зубов, неблагоприятно сказалось бы на занятости, а также на доходах японских дантистов и производителей стоматологических материалов.

*Спелость*, или своевременность, — второе ключевое соображение, которое должен принимать в расчет деловой стратег. Если для предлагаемой стратегии время еще не пришло, она фактически обречена на провал.

Примером преждевременной стратегии может служить выведение на рынок посудомоечных машин, предпринятое в Японии в 1970-е гг. И дело не только в том, что типичная японская кухня была слишком мала, чтобы установить в ней новую технику, но и в том, что среднестатистические японцы не были к ней готовы. Среди домохозяек, которые чрезвычайно гордились своими домашними обязанностями, преобладало отношение, что посудо-

моечные машины для лентяев и богатых бездельников. Сегодня, когда роль женщины в обществе значительно возросла, увеличилось число работающих женщин и расширилось строительство новых домов с просторными кухнями, пришло время посудомоечных машин.

В 1970-е гг. утилизаторы отходов для кухонных раковин тоже потерпели неудачу на японском рынке, но совсем по другой причине. В то время системы канализации в больших японских городах не могли справиться с дополнительной нагрузкой. Время этого продукта наступило в 1980-е гг.

Производители пневматических амортизаторов потерпели фиаско в середине 1960-х гг., когда предложили устанавливать свои амортизаторы на грузовых автомобилях, желая повторить свой успех с установкой таких амортизаторов на автобусах. Производители автобусов были ориентированы на пассажиров; производители грузовиков больше беспокоились об эффективной транспортировке грузов, чем об удобстве водителей.

Однако по моим наблюдениям большинство стратегий проваливается не потому, что они не созрели, а потому, что перезрели. Подумайте, сколько американских и европейских производителей лишились конкурентного преимущества на международных рынках, потому что упрямо сопротивлялись автоматизации и роботизации до тех пор, пока не стало слишком поздно. Наручные часы, автомобили и фотоаппараты — лишь несколько примеров, которые приходят на ум.

Производители текстовых процессоров, которые едва волочили ноги в разработке и выведении на рынок уникального рентабельного продукта, тоже могут обнаружить, что упустили момент. По моему мнению, персональный компьютер, в который можно легко и недорого интегрировать эту функцию, имеет все необходимое для того, чтобы узурпировать роль текстовых процессоров на внутреннем рынке и в нижнем эшелоне сегмента офисной автоматизации.

Проигрыватели видеодисков могут оказаться еще одним примером перезрелой стратегии внедрения продукта, потому что большинство японцев уже вложили деньги в видеомэгафоны. В Японии почти 10% домашних хозяйств, составляющих большую долю рынка дорогой потребительской электроники, уже имеют видеомэгафоны; следовательно, немногие из них будут первыми покупателями новой альтернативной технологии.

*Ресурсы*, последнее из «трех R», представляют собой настолько очевидный ограничивающий фактор, что непонятно, как их можно игнорировать или пренебрегать ими. Однако я знаю немало примеров, когда стратегии провалились исключительно из-за того, что их создатели не учитывали собственные ресурсные ограничения. Возьмем, к примеру, диверсификацию. Производители продуктов питания, пытающиеся заняться фармацевтикой, химические компании, пытающиеся производить продукты питания, и производители электронных компонентов, решающие заняться конечной сборкой, редко добиваются настоящего успеха. Главная причина чаще

всего заключается в том, что эти компании не принимают в расчет такие ограничивающие факторы, как собственные корпоративные ресурсы и навыки.

В отличие от них Toyota совершила успешный грандиозный переход от ткацких станков к автомобилям, потому что производство автомобилей было изначально выделено в самостоятельную единицу, способную формировать собственные ресурсы и развивать собственные функциональные возможности. Но в то же время все попытки компании заняться бытовой техникой были неудачными. Причина вполне может быть в том, что Toyota, вместо того чтобы организовать подразделение бытовой техники как независимую единицу, предпочитает привлекать необходимые ресурсы из своего подразделения автомобилей. Этот подход не работает, потому что тип мышления и организация, ориентированные на массовое производство, не позволяют должным образом реагировать на нужды рынка бытовых электроприборов.

Невыразительная игра Suntory в пивном бизнесе — еще один пример недостаточной чувствительности к внутренним ресурсам. Несмотря на мощные инвестиции и разветвленную сеть сбыта, Suntory не смогла пошатнуть лидирующие позиции Kirin на японском рынке пива, опираясь на свой основной имидж производителя виски. Как у типичного производителя виски, все функции Suntory ориентированы на длительный срок и, таким образом, не приспособлены для экономики распространения пива (например, множество оптовых баз и относительно небольшой радиус доставки) или для удовлетворения покупательских предпочтений и привычек потребителей пива.

Можно вспомнить трудности британской фирмы EMI, которая разработала и запустила в производство первый рентгеновский компьютерный томограф, не имея ресурсов, чтобы финансировать дополнительные исследования и разработки и активно продвигать на рынке свой продукт. Неопытный разработчик вскоре был вытеснен монстрами Siemens, GE и Phillips, которые привлекли свои мощные ресурсы в области НИОКР и быстро расширили первоначальную концепцию компьютерной томографии на другие виды излучений, включая ультразвуковое обследование и ядерный магнитный резонанс.

Еще один пример: компании из разных отраслей не стесняются в средствах, пытаясь захватить долю на расцветающем японском рынке офисной автоматизации. Среди новых игроков есть производители оборудования общего назначения, производители потребительской электроники, телекоммуникационные компании и производители полупроводников. Я считаю, что их рост в индустрии офисной автоматизации будет весьма ограничен, пока они не перестанут ориентироваться исключительно на «железо» и не примут во внимание наиболее важный ресурс, которого им пока не хватает: разработчиков программного обеспечения. Чтобы завоевать 1% японского рынка миникомпьютеров, компании требуется 150 инженеров.

## УСЛОВИЯ ТВОРЧЕСКОЙ ИНТУИЦИИ

Чувствительность к «трем R» — это необходимая предпосылка для творческой интуиции, но сама по себе она не высечет искру творческого вдохновения. Для этого требуется еще что-то. Разумеется, не существует абсолютно надежного способа превратить любого человека в суперстратега, но кое-что можно делать сознательно, чтобы развить в себе способность к творчеству. Я считаю, что очень важно совершенствовать три взаимосвязанных элемента: первоначальный заряд, направленную антенну и устойчивость к внешним помехам.

Назовите это, как хотите — видение, фокус, но первоначальный заряд должен быть. Это главная движущая сила интуитивного творчества. Мы видели, как Yamaha, когда-то производитель мебели, трансформировалась в сильнейшего игрока индустрии развлечений именно благодаря такому видению, родившемуся из желания одного человека обогатить и разнообразить жизнь ориентированных на работу японцев. Из этого видения он создал новую суть и новую движущую силу для Yamaha.

К своим пианино Yamaha добавила семейство музыкальных инструментов и принадлежностей — органы, трубы, корнеты, тромбоны, гитары и т.д. За ними последовали стереосистемы, спортивные товары, мотоциклы и прогулочные катера. Были созданы музыкальные школы. Потом появился музыкальный лагерь Yamaha с гостиничным комплексом, игровыми площадками, открытым тиром для стрельбы из лука и другими предназначенными для отдыха и развлечения сооружениями. Сегодня Yamaha организует концерты и управляет концертными залами, зарабатывая хорошие деньги и одновременно обогащая жизнь миллионов японцев.

Если первоначальный заряд дает творческий импульс, то направленная антенна необходима для того, чтобы улавливать идеи, которые, как говорится, «носятся в воздухе». Это важная составляющая творческого процесса, которая помогает находить и выбирать среди беспорядочной массы фактов и условий потенциально прибыльные идеи, которые всегда здесь были, но оставались невидимыми для глаз, ослепленных привычкой.

Вот как эта направленная антенна работает у доктора Казума Татейси, основателя и президента компании Omron Tateishi Electronics. Господин Татейси обладает просто сверхъестественным даром видеть, где можно применить концепцию потока. Он воспринимает банковское дело как поток денежных средств, автомобильные пробки и переполненные железнодорожные станции как заблокированные потоки машин и людей, а производственные линии как физический поток деталей. Благодаря такому восприятию была разработана первая в Японии автоматизированная банковская система, введены контроллеры последовательности, которые автоматически регулируют движение транспорта в зависимости от дорожных условий и интенсивности движения, создана первая в мире железнодорожная станция без служащих с полностью автоматической системой (она обменивает бумажные банкноты на монеты, продает билеты и сезонные проездные, определяет

стоимость проезда и управляет турникетами). Сегодня автоматизированные системы Omron используются во многих операциях от производства до распространения. Доктор Татейси — замечательный пример человека, который благодаря своей уникальной направленной антенне сумел воплотить в жизнь свое юношеское кредо: «Человек должен делать только то, что должен делать человек».

Творческие идеи зачастую несут не только конструктивный, но и разрушительный аспект. Они могут вдребезги разбивать стереотипы мышления, ставить под угрозу привычный порядок вещей или, по меньшей мере, выводить людей из состояния равновесия. Часто, когда человек решает продать или реализовать творческую идею, он рискует потерпеть неудачу, потерять деньги или просто выставить себя дураком. Вот почему готовность столкнуться с критикой, враждебностью и даже насмешками хотя и не является необходимым условием творческого мышления, тем не менее представляется важным качеством успешных стратегов-новаторов. Эту последнюю часть исходной метафоры я называю «устойчивость к внешним помехам».

Известно ли вам, какие «внешние помехи» пришлось выдержать Соисиро Хонда, чтобы вывести на рынок свой автомобиль с чистым двигателем? Пожалуй, только сотрудники компании могут рассказать, сколько преград внутри корпорации ему пришлось преодолеть. Не секрет, что правительство оказывало на него сильнейшее давление, пытаясь заставить его держаться подальше от рынка автомобилей. Не говоря уже о публичных насмешках, которыми осыпали его идею эксперты из индустрии автомобилестроения.

Доктор Кодзи Кобаяси из компании NEC сталкивался с внешними помехами другого рода. Несмотря на преобладавшие в отрасли тенденции, он оставался верным своему интуитивному убеждению (которое лет на 20 опередило время), что компьютеры и телекоммуникации однажды станут единой системой. Чтобы воплотить в жизнь свою идею, ему приходилось брать большой долг, терпеть внутрикорпоративные разногласия и насмешки.

Все это подводит меня к последнему замечанию: стратегический успех нельзя свести до уровня формулы, и никто не сможет стать стратегом, просто прочитав эту книгу. Тем не менее существуют мыслительные навыки и механизмы, которые в себе можно развить при помощи сознательной тренировки, чтобы выпустить на свободу творческую энергию своего подсознания и научиться создавать по-настоящему успешные стратегические идеи.

Главная цель этой книги — подтолкнуть вас к этому и указать направления, в которых вы должны следовать. Примеры из японской жизни, к которым я прибегал, чтобы проиллюстрировать мысли и подкрепить фактами утверждения, порой придают книге экзотический привкус, но это не важно. Творчество, продуктивность разума и сила стратегической интуиции не знают национальных границ. К счастью для всех нас, они универсальны.

# Об авторе

В Японии Кеничи Омае называют «Господин Стратегия». Известнейшие японские компании, успешно работающие на международных рынках, регулярно обращаются к нему за помощью при разработке конкурентоспособных стратегий, к его советам прислушиваются в американских и европейских корпорациях.

Как один из директоров McKinsey & Company и ведущий консультант в области стратегического менеджмента Кеничи Омае работал с компаниями разных отраслей: промышленная и бытовая электроника, офисная техника, фотооборудование, промышленное оборудование, пищевая, резинотехническая и химическая промышленность. Сфера его особого интереса — разработка новых стратегий и организационных принципов их внедрения.

Господин Омае написал пять книг, посвященных теме стратегии (три из них стали в Японии бестселлерами), и множество статей. Он автор книг о различных аспектах японской культуры. Г-н Омае публикует научные статьи в журналах *Journal of Nuclear Engineering* и *Journal of Nuclear Materials* (он получил степень доктора философии в области ядерной техники в Массачусетском технологическом институте), в *Chief Executive*, *European Management*, *The McKinsey Quarterly* и *The Harvard Business Review*.

Кеничи Омае родился в 1943 г. на острове Кюсю, в настоящее время он живет в Йокохаме вместе с женой Джанет и детьми Соки и Хироки. В свободное время увлекается музыкой (Кеничи — талантливый кларнетист), парусным спортом и дайвингом.

# Предметный указатель

## C

Canon 108, 158, 161, 184, 197  
Casio 98, 99, 100, 197, 200

## E

Eastman Kodak 68, 101

## F

Fuji Electric 182  
Fujitsu 97, 98, 181

## G

General Electric 68, 113, 182, 201  
Goodrich, B. F. 182

## H

Hitachi 103, 111, 113, 129, 130, 165, 178, 181,  
189, 197, 206  
Honda Motor 89, 107, 173, 183, 186, 195, 196,  
197

## I

IBM 157

## K

Kanzaki Seishi 125  
Kawasaki Steel 180, 197  
Konica 108, 161, 197

## M

Matsushita Electric Industrial 107, 111, 113, 129,  
178, 189, 199, 201, 206  
Mitsubishi Electric 89, 182  
Mitsubishi Heavy Industries 82

## N

Nippon Electric (NEC) 129, 130, 181, 182, 210  
Nissan Motor 109, 186

## O

Omron Tateishi Electronics 104, 209

## P

Pepsico 157  
Philips Gloeilampenfabrieken N.V. 199  
Polaroid 101, 112

## R

Ricoh 161, 184

## S

Sakura 108  
Seiko-K Hattori & Co. 195, 196, 200  
Siemens AG 182, 208  
Sony 107, 123, 158, 197  
Suntory 208

## T

Tokyo Electric 199  
Toshiba 103, 111, 181, 182, 189, 197, 206  
Toyota Motor 108, 109, 155, 156, 165, 178, 186,  
208

## W

Western Electric 182  
Westinghouse Electric 182

## Y

Yamaha 107, 188, 197, 209  
Yokohama Rubber 182

**А**

Автоматизация 129, 161, 198, 199, 207, 208  
Автомобильная промышленность 61, 161, 186, 191, 208

**В**

Война цен 109, 201  
Воспитание в Японии 178, 179, 180

**Г**

Германия 161, 176

**Д**

Диверсификация 112, 114, 166, 188, 193, 203, 207  
Дискаунтеры 202  
Должностная инструкция 163, 174, 175, 177, 185

**Е**

Единица стратегического планирования 80–83, 118, 119, 121

**З**

Закон снижения отдачи 65  
Затраты 65, 87, 94, 97, 98, 100–105, 107, 109, 110, 118, 156, 159, 177  
переменные 110, 111, 156, 157, 159, 160  
постоянные 94, 101, 108, 110, 116, 159

**И**

Индонезия 156  
Инфляция 163, 171

**К**

Каваками, Генити 188  
Канада 198  
Каналы распределения 87, 89, 99, 113  
Ключевые факторы успеха (КФУ) 46, 73, 194–196, 202  
Кобаяси, Кодзи 210  
Конгломерат 112, 113, 115, 116, 121, 124  
Конкурентная дифференциация 66, 81, 86, 168  
Конкурентное преимущество 64, 85, 100, 207  
Консультант по вопросам управления 170

Корейская война 172  
Корпоративная штаб-квартира 68, 116  
Корпоративный имидж 75, 113

**Л**

Лэнд, Эдвин 205

**М**

Малайзия 156  
Министерство внешней торговли и промышленности Японии (MITI) 160, 178, 180–182, 185  
Многопрофильные компании 112, 115, 116, 121, 131, 188, 189  
Мультилокальные компании 157, 158

**Н**

Накладные расходы 102, 156  
Направления стратегической свободы 64, 65  
Национальные железные дороги Японии 203  
Новые продукты 94, 99, 166–168, 174, 200

**О**

Ограничивающий фактор 75, 207  
Опрос фирмы Heidrick & Struggles 103  
ОЭСР 157, 158, 180, 197

**П**

Переменные затраты 110, 111, 116, 156, 157, 159, 160  
Политика 97, 102, 179, 181, 185, 200  
Портфельная матрица 115  
Постоянные затраты 94, 101, 108, 110, 116, 159  
Прибыль 46, 73, 89, 92–94, 104, 105, 109–111, 113, 116, 119, 125, 156, 159, 165, 172, 182, 185, 194, 197–199, 201, 202, 204  
Продукт  
управление портфелем 191  
производство с нуля 186  
Профсоюзы 171–173  
Прямая конкуренция 66, 90, 93

**Р**

Равноправие при трудоустройстве 177  
Развивающиеся страны 156–158, 180, 203  
Рыночная доля 45, 46, 65, 70, 81, 90, 93, 94, 100, 102, 104, 106–108, 110, 116, 119, 193, 207

Рыночная сегментация 85, 87, 88  
Рыночный анализ 96

## С

Совместное использование ресурсов 102, 103  
Стратегические бизнес-единицы 118  
Стратегические степени свободы 64–67, 83, 166, 168  
Стратегический сектор 120, 121  
Стратегический треугольник 80, 84, 101  
Стратегическое видение 68  
Стратегическое мышление 69–71, 75, 84, 169, 170  
Стратегическое планирование 80, 81, 83, 90, 175, 177  
Стратегия 62, 65, 66, 70, 71, 73, 74, 79–85, 91, 93, 95–97, 99, 100, 102, 105, 107–110, 112, 115, 118–120, 125, 130, 158, 160, 163, 165, 170, 173, 176, 177, 179, 180, 182, 183, 186, 188, 190–193, 195–198, 200–207  
Структура прибыли 82, 109, 116  
Судостроение 46, 73, 82, 83, 96, 161, 180, 197, 204  
Суть проблемы 73

## Т

Татейси, Казума 209  
Торговля 90, 160, 178–182, 184, 185  
Трудовая этика 178, 180  
Трудоустройство пожизненное 171, 174, 175

## У

Управление персоналом 186  
Управление ресурсами 125

## Ф

Филиппины 156  
Финансовый менеджмент 162, 163, 185  
Формулировка вопроса 83  
Функциональная стратегия 99, 100  
Функционально-стоимостное проектирование 186  
Функционально-стоимостной анализ 165, 176  
Функциональные виды деятельности 46

## Х

Хонда, Соисиро 72, 210

## Ц

Целевая функция 61, 62, 66, 115, 190, 194  
Ценообразование 86, 87, 109, 177, 200

## Ш

Швеция 161

## Э

Эдисон, Томас 205  
Экономическая среда 159  
Экономическая эффективность 65, 102  
Электроника 90, 113, 157, 159, 161, 167, 200, 201, 207, 208  
Эффект масштаба 46, 73, 101, 197

## Я

Япония 69, 89, 92, 101, 107–109, 113, 123, 129, 161, 163, 165, 170–180, 182–184, 186, 188, 191–193, 197, 200, 206, 207, 209

Кеничи Омае

**МЫШЛЕНИЕ СТРАТЕГА**  
**ИСКУССТВО БИЗНЕСА ПО-ЯПОНСКИ**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *И. Баханова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Художник обложки *О. Сидоренко*

Подписано в печать 06.08.2007. Формат 70×100 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 14 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)