

*Юрий Наврузов,
профессор, Международный Институт
Менеджмента, МИМ-Киев,
партнер консалтинговой группы NETTON,
консультант по вопросам бизнес стратегий и
организационного развития*

ПУТЬ ЗА ГОРИЗОНТОМ ¹

**Рынок предоставляет всем одинаковые возможности,
но возможность их использовать у всех разная**

«Я не ваш лучший друг. Я ваш единственный друг». Эта ставшая бессмертной фраза Дени де Вито, главного героя в фильме «Чужие деньги», как нельзя лучше иллюстрирует борьбу традиционного и стратегического мышления в менеджменте. Если ваша философия бизнеса такова, что вы готовы и далее вкладывать деньги в компанию, «изготавливающую распрекрасную конскую упряжь», в надежде на благоприятные изменения в окружении, отложите текущие дела и найдите время для того, чтобы аргументы этой статьи смогли повлиять на изменение вашего мировоззрения. Если же вы исходите из того, что необходимо искать лучшую возможность, чтобы «делать деньги», то, надеюсь, это исследование поможет вам систематизировать инструменты успешной реализации ваших намерений — делать деньги.

Заглянем за горизонт

Часто раздаются сетования менеджеров на недостатки собственных товаров по сравнению с конкурентами — особенно с успешными! Как правило, они используются в качестве основной причины для объяснения недостаточного рыночного успеха. А что, если представить ситуацию, когда в руках у менеджеров появляется действительно уникальный, сказочный товар, например, шапка-невидимка или ковер-самолет. Станет ли обладание таким товаром гарантией успеха на рынке?

Мне доводилось несколько раз задавать подобный вопрос в учебных аудиториях. И каждый раз первоначальное оживление аудитории и удовлетворенное потирание рук («наконец-то я им покажу») быстро сменялось напряженными размышлениями о том, а как же, собственно, эту сказку «сделать былью»? Посмотрите вокруг себя. Взрыв новых технологий. Неожиданные направления и

¹ Полная версия статьи опубликована в журнале &-СТРАТЕГИИ, Киев, Украина. Публикуется с разрешения автора и редакции журнала. Открытый доступ к статье обеспечен благодаря поддержке страховой компании «Статус», Киев, Украина

сферы использования их результатов. Катастрофическое увеличение предложения на рынок новых товаров и услуг. Мир становится все более и более сказочным, не правда ли? Кто из рядовых обывателей-потребителей мог предположить еще пару десятилетий тому назад, что можно «жити вільно, спілкуватись мобільно»? А разве не сказкой казалось получение изображения на телевизионном экране размером больше метра? А смешивание не смешиваемых жидкостей, благодаря которому мы сейчас имеем уникальные молочные продукты и напитки, соусы и кетчупы? А трансплантация органов и генная инженерия разве не предоставляют сказочные возможности человеку? А волоконная оптика с ее поистине неограниченными возможностями передачи сигналов? И этот ряд каждый из вас может легко продолжить.

Каков же вывод? В свое время сказочные рыночные возможности давали шанс всем, но только Nokia, Danon и Samsung воспользовались предоставленным шансом и стали тем, кем они есть сегодня. А все остальные свой сказочный шанс упустили.

Что же нужно делать? А нужно стремиться заглянуть за горизонт. Горизонт сегодняшних потребностей и предпочтений потребителей вашей продукции. Горизонт вашего понимания тенденций рынка. Горизонт вашего прогнозирования действий конкурентов. Горизонт вашей оценки собственных источников конкурентного преимущества. Горизонт понимания и использования рыночных возможностей.

Философия и методология стратегического менеджмента является для этого хорошим подспорьем. Рассмотрим некоторые наиболее примечательные его элементы.

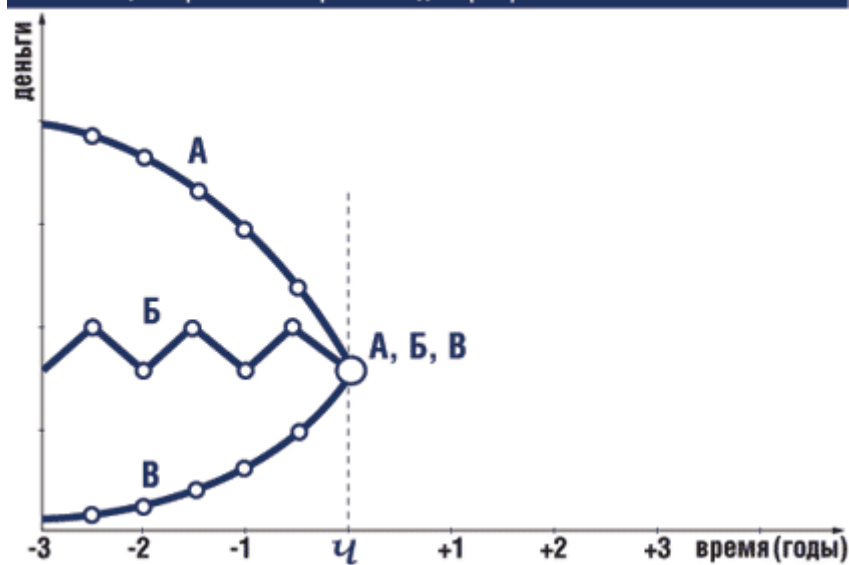
Философия рыночных возможностей

Приведенные в начале статьи слова героя Дени де Вито прекрасно отражают философию современного стратегического менеджмента: искать и использовать рыночные возможности для осуществления такой деятельности, которая в существующем конкурентном окружении даст наибольший рыночный эффект. А разве уже невозможно планировать будущее своего бизнеса, отталкиваясь от результатов предыдущей деятельности? Возможно, но рационально ли? Позволит ли это увидеть и использовать рыночные перспективы? Нет.

Успешный украинский бизнес находится на пороге кардинальных изменений: период дележа материальных активов и обусловленная этим стратегия безудержного и бездумного накопления «заводов, газет, пароходов» заканчивается, начинается период продуманного и стратегически взвешенного, эффективного и рационального управления подобными активами. Это требует использования другой (и во многом принципиально иной) философии бизнеса. Проведем небольшое упражнение. Взгляните на рисунок 1 и представьте команды менеджеров, собравшиеся во время «ч» на первое заседание группы стратегического планирования. К моменту начала планирования каждая из трех независимых компаний подошла с одинаковыми рыночными показателями, но разной предысторией их достижения: компания «А» потеряла рынок, компания «В» его наращивала, а компания «Б» «дрейфовала в рыночных волнах». Скажите, какую стратегию изберет менеджмент каждой их компаний, прогнозируя будущее путем экстраполяции результатов прошлого трехлетнего опыта?



Рис. 1. Оценка рыночных перспектив для трех различных компаний



А теперь представим ситуацию по-иному. Рыночные возможности во время «ч» для всех участников одинаковы: это манящее солнце в трехлетней перспективе освещает и согревает всех. Но не для всех путь к нему будет одинаково легким. Компанию «А» ожидает и глубокая перестройка основных активов, и развитие новых компетенций в борьбе за «рыночный ветер». Все это потребует и значительных средств, и немало времени. Компания «Б» должна более правильно сориентировать свои паруса, чтобы поймать «рыночный ветер», — это также непросто и небыстро. И только компании «В» нужно «жать на всех парах» к возжеланной цели, максимально рационально используя и доступные средства и отпущенное время.

Выводы:

- рынок предоставляет одинаковые возможности для всех, но возможность их использования у всех разная;
- правильность выбора стратегии действий в предыдущих периодах закладывает фундамент успешной стратегии в будущем.

Бизнес стратегия и ключевые компетенции

Термин «стратегия» является военным и происходит от двух греческих слов: «stratos» (войско), и «ago» (веду). Таким образом, стратег — это тот, кто ведет войска, то есть полководец. Соответственно воинская стратегия — это способ и искусство определения позиции и размещения войск для битвы с целью наиболее результативного использования имеющегося потенциала. Тактика в отличие от стратегии означает способ и искусство маневрирования войсками во время битвы для противодействия противнику.

Рассуждая аналогично, рыночной стратегией следует назвать способ и искусство определения и использования рыночных возможностей для усиления конкурентной позиции с целью наиболее результативного использования имеющихся ключевых компетенций. Соответственно, рыночная тактика заключается в искусном маневрировании для противодействия конкурентам в



рамках принятой рыночной стратегии.

Стратегические проблемы, возникающие на корпоративном уровне, коренным образом отличаются от тех, которые возникают на уровне отдельных бизнес-единиц. В чем же заключается главное отличие между ними? А в том, что стратегия корпоративного центра должна быть направлена на поиск и реализацию условий синергии между отдельными бизнес-единицами. Следовательно, стратегической целью управляющей диверсифицированной корпорацией компании является оптимизация портфеля бизнесов и создание системы наиболее эффективного управления ими. В то время как стратегия бизнес-единицы, входящей в корпорацию, определяет способ ведения конкурентной борьбы на заданных рынках. Например, корпоративная стратегия недавно созданного в результате слияния холдинга «Юнимилк-Украина» заключается в создании и использовании возможностей совместного развития торговых марок «Фанни» и «Галактон».

В это же время суть бизнес-стратегии заключается в создании и использовании новых возможностей для бизнеса. Таким образом, конкуренция между бизнесами — это не конкуренция между продуктами, а конкуренция между имеющимися у компаний компетенциями. Секрет устойчивой конкурентоспособности бизнеса заключается в умении более точно прогнозировать рыночные изменения, а также оценивать связанные с этими изменениями последствия в понимании того, как рыночные изменения содействуют возникновению новых возможностей, в накопленных знаниях и умениях эффективно эти возможности использовать. Поэтому, возвращаясь к предыдущему примеру, бизнес-стратегии «Фанни» и «Галактон» заключаются в наиболее эффективном использовании знания о рынке, способности к созданию новых продуктов, способе дистрибуции — всех присущих этим торговым маркам компетенций.

Часто на практике не достаточно четко различают функциональные и операционные стратегии. Между ними действительно есть много общего. Тем не менее, следует обратить внимание на одно из принципиальных отличий. Если функциональные стратегии дают ответ на вопрос, какие аспекты деятельности бизнеса являются определяющими для успешной реализации бизнес-стратегии, то операционные стратегии фокусируют внимание на поиске ответа на вопрос, каким набором операций следует вооружить каждый из аспектов деятельности для сбалансирования бизнес-стратегии с возможностью организации ее осуществления. Например, важнейшей операционной стратегией одного из ведущих российских производителей напитков и молочных продуктов компании «Вимм-Биль-Данн» является повышение эффективности собственных каналов дистрибуции продукции в места продаж.

Ранее мы уже говорили о том, что основой конкурентной стратегии являются ключевые компетенции. Что же понимают под этим термином? Компетенцией компании считается набор знаний и умений, позволяющий ей осуществлять некоторые операционные процессы на уровне, принятом в данном сегменте рынка как стандарт. Ключевой (иногда ее еще называют исключительной) является такая компетенция, наличие которой позволяет компании, ею владеющей, установить новый, более высокий стандарт деятельности в отрасли и тем самым получить сильное конкурентное преимущество. Что же еще способствует превращению имеющихся у компании навыков, знаний и умений в ключевые компетенции? Первое (и, пожалуй, самое сложное) — значимость для потребителя. Второе — интеграция навыков, умений и знаний в операционные



процессы всех подразделений компании. И третье — потенциал использования компетенций в разных сегментах рынка. Рассмотрим использование всех четырех составляющих частей ключевых компетенций на примере компании Honda. Для этого следует обратиться к рисунку 3, где представлена схема взаимосвязи между ключевыми компетенциями, видами деятельности и выводимыми на рынок продуктами.

Рис. 3. Взаимосвязь между ключевыми компетенциями, видами деятельности и продуктами компании (по Г. Хамелу и С. Прахаладу)



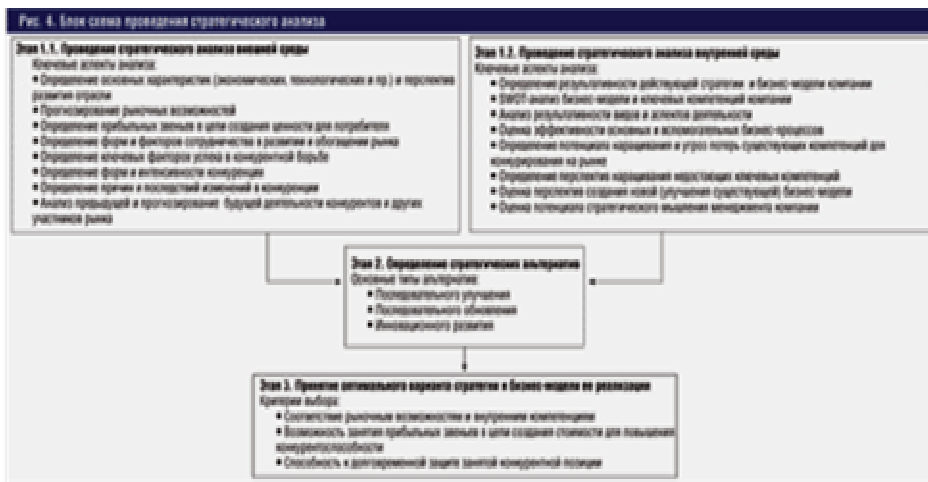
Известно, что компания Honda имеет одну из самых разветвленных систем дистрибуции продукции среди всех мировых авто производителей. Но ключевых компетенций компании, на которых базируется ее рыночный успех, две: знания о конструктивных особенностях двигателей внутреннего сгорания и технологические способности их изготовления. Результатом использования этих двух компетенций является базовый продукт — лучший по ряду важнейших параметров (экономичность, бесшумность, надежность) в мире двигатель. Это позволило компании Honda реализовать несколько видов деятельности, среди которых можно назвать и автомобилестроение, и производство сельскохозяйственной техники, и самолетостроение. В результате портфель продуктов компании включает такие разнородные по сферам применения устройства, как автомобили, мотоциклы, самолеты, газонокосилки, снегоходы, подвесные лодочные моторы, снегоочистительные установки, культиваторы и пр.

Методология стратегического анализа

Начинать следует с того, чтобы постараться как можно лучше и полнее понять (изучить и проанализировать) особенности бизнес-среды и специфику внутренней организации собственного бизнеса. На рисунке 4 представлена блок-схема проведения стратегического анализа. Как видно, на первом этапе как раз и следует сосредоточить свое внимание на анализе внешней и внутренней среды. Прежде чем приступить к анализу, полезно понять, чего мы ожидаем в результате его проведения. Конечно, все аспекты стратегического анализа, указанные на рисунке, важны для разработки стратегии. Но среди них самыми важными являются три. Первые два позволяют ответить на вопросы, какие рыночные возможности прогнозируются в данном сегменте рынка и, соответственно, какими



компетенциями бизнесы конкурируют за потребителя и сотрудничают в повышении ценности для потребителя? Это главные вопросы анализа внешней среды. А важнейшим аспектом анализа внутренней среды является поиск ответа на вопрос, насколько развиты в компании компетенции, обеспечивающие желаемые конкурентные преимущества в данном сегменте рынка.



Традиционным инструментом изучения форм и интенсивности конкурентной борьбы в отрасли является ставшая уже классической методология Майкла Портера. В соответствии с его рекомендациями анализ целесообразно проводить, выделяя таких участников рынка, как потребители, поставщики, прямые и непрямые (производящие товары-заменители) конкуренты. Результатом такого анализа являются данные о степени влияния (рыночной силе) потребителей и поставщиков, а также о возможностях появления новых конкурентов или новых товаров, изменяющих сложившиеся правила и характер конкуренции. Не менее важно при анализе внешней среды и определение возможностей кооперации для развития и обогащения рынка. Методология такого исследования, получившая название «соревновательного сотрудничества», предложена относительно недавно двумя профессорами из Гарварда Барри Нейлбаффом и Адамом Брандербергером и заключается в следующем. Во главу угла проводимого анализа ставится философия не соревновательности за клиента, а сотрудничества при увеличении ценности для потребителя. В соответствии с этой методологией выделяются и участники рынка:

- Потребитель — юридические или физические лица в данном сегменте рынка, для которого проводится анализ.
- Компания «А» (в интересах которой проводится анализ) — производит и выпускает на рынок продукты, ценные для рассматриваемого потребителя.
- Компания «Б» (конкурент компании «А») — производит и выпускает на рынок продукты, наличие которых уменьшает ценность продуктов компании «А» для рассматриваемого потребителя.
- Компания «В» (комплементар компания «А») — производит и выпускает на рынок продукты, наличие которых увеличивает ценность продуктов компании «А» для рассматриваемого потребителя.
- Компания «Г» (поставщик компании «А») — производит и выпускает на рынок продукты, используемые компанией «А» для производства собственных продуктов.



Рисунок 5 показывает результаты применения методологии соревновательного сотрудничества для оценки создания ценности в таком сегменте рынка, как услуги бизнес-образования. Как видно, одни и те же участники рынка играют разные роли: могут выступать и как прямые конкуренты, и как стороны, заинтересованные в сотрудничестве для развития и обогащения рынка.

Рис. 5. Система создания ценности в сфере услуг бизнес-образования

	Потребители (менеджеры компаний, предприниматели, собственники, служащие, компании и отрасли в целом)	
Комплементоры (издательства деловой литературы, библиотеки, электронные информационные ресурсы, учреждения среднего и высшего образования, сервисные агентства (отели, транспорт, питание...), демонстрационная техника)	Бизнес-школа «А»	Конкуренты (другие бизнес-школы, преподаватели, консультанты, тренинговые компании, образовательные интернет-порталы, благотворительные учебные программы, стипендиальные фонды, провайдеры услуг (развлечения, туризм...))
	Поставщики (преподаватели, консультанты, исследователи, издательства деловой литературы, деловые библиотеки, электронные информационные ресурсы, сервисное обеспечение учебного процесса)	

Приведенные выше методологии (анализа конкуренции и анализа соревновательного сотрудничества) являются дополняющими друг друга на этапе изучения внешней среды анализируемого бизнеса. Еще раз подчеркнем, что главный центр внимания проводимого анализа должен быть прикован к поиску ключевых компетенций, с помощью которых компании соревнуются и сотрудничают на рынке.

Рассмотрим составляющие части и методологию проведения внутреннего анализа. Как уже подчеркивалось выше, главным при этом является определение потенциала необходимых для успешной конкурентной борьбы компетенций.

Обычно рассматривают следующие аспекты управления компетенциями компании:

- Проведение инвентаризации компетенций и выделение среди них ключевых
- Выявление недостатка и избытка имеющихся компетенций для определенных стратегическим анализом внешнего окружения сегментов рынка (хорошей методологической основой для этого является простая матрица, представленная на рис. 6).
- Разработка и принятие программы избавления от избыточного количества ключевых компетенций и пополнения недостающего количества ключевых компетенций.
- Принятие перечня мероприятий для широкомасштабного (в рамках бизнеса или всей корпорации) использования ключевых компетенций.
- Разработка и принятие программы защиты ключевых компетенций.



Рис. 6. Матрица оценки недостатка и (или) избытка компетенций

Ключевые компетенции	Требуемые	Оценить перспективу развития недостающих	Оценить перспективу приобретения недостающих
	Существующие	Оценить потребность для прогнозируемых возможностей	Оценить возможность использования
		Существующие	Новые
Виды деятельности			

Рассмотрим следующий этап стратегического анализа, связанный с генерированием стратегических альтернатив. Помните сказочное: направо пойдешь — коня потеряешь, налево пойдешь — головы лишишься. Это как нельзя более правильная метафора формулирования альтернатив. Следует подчеркнуть, что не всякое утверждение можно рассматривать в качестве стратегической альтернативы, а также обратить внимание на типичные ошибки, совершаемые на этом этапе.

При формулировании альтернатив в стратегических намерениях компании следует рассматривать две возможности:

- альтернативные способы получения конкурентных преимуществ
- альтернативные изменения масштабов деятельности.

Традиционно для развитых рынков с высоким уровнем конкуренции и высокими стандартами потребления, в соответствии с рекомендациями Майкла Портера, рассматривают три важнейших альтернативы в получении возможностей для конкурирования:

- лидерство по затратам,
- дифференциация продукта,
- концентрация на определенном сегменте рынка.

Для менее конкурентных и развитых рынков (к которым относятся большинство отечественных рынков) Робин Купер рекомендует несколько иной набор основ альтернативных способов создания конкурентоспособной модели бизнеса:

- способность обеспечить наибольшую функциональность продукта,
- способность обеспечить наивысшее качество продукта,
- способность обеспечить наименьшую цену продукта.

Одновременно с анализом альтернативных способов получения конкурентных преимуществ необходимо рассматривать также и разные возможности изменения в масштабах деятельности компании. Под изменением масштабов обычно понимают выход на новые сегменты потребителей, новые географические рынки или создание и вывод на традиционные рынки новых продуктов. Изменение масштабов деятельности реализуются с помощью различных инструментов. Укажем некоторые из них:

- Внутреннее развитие, когда новый бизнес создается путем вывода новых продуктов на рынок.



- Поглощение, которое дает быструю возможность приобрести требуемые компетенции, уменьшить затраты по сравнению с альтернативой собственного развития аналогичного бизнеса.
- Стратегические союзы для поиска путей минимизации затрат, улучшения конкурентной позиции, развития и обогащения рынка, для обмена стратегически важными знаниями.

Совокупность описанных выше альтернатив дает возможность достичь две главные цели этого этапа:

- разработать несколько прогнозных сценариев развития событий на рынке при различных сочетаниях определяющих факторов,
- сформулировать основные особенности построения и архитектуры бизнес-моделей, используемой для реализации тех или иных стратегических намерений компании при тех или иных сценариях развития рынка.

Немаловажным на этом этапе работ является определение параметра (или совокупности параметров), с помощью которого будет производиться выбор в пользу той или иной альтернативы. Смысл и значение этого параметра конкретизируется в зависимости от многих факторов, поэтому ниже приводятся только общие рекомендации, помогающие определиться в каждой конкретной ситуации. Рассмотрим пример, когда на этапе стратегического анализа разрабатываются альтернативы для существующего бизнеса. Если собственники этого бизнеса не имеют стремления во что бы то ни стало сохранить свое присутствие в данной отрасли, то параметрами сравнения альтернатив могут выступить такие как способность генерировать наибольшие денежные потоки или способность минимизировать риски финансовых потерь. Если же собственниками принято решение и далее участвовать в рыночной борьбе в данной отрасли, то среди параметров выбора стратегических альтернатив могут быть возможность сохранить (увеличить или занять) долю рынка, возможность вывести новый продукт на существующий (или новый) рынок, возможность сохранить лояльность существующих потребителей (повысить лояльность, выйти на новый сегмент потребителей).

Если рассматриваются альтернативы для определения способов использования свободных (собственных) или доступных кредитных инвестиционных ресурсов, то, как правило, единственным параметром «взвешивания» альтернатив является ее способность генерировать наибольшие денежные потоки.

Генерация альтернатив необходима как хороший способ выбрать наиболее оптимальную для прогнозируемой рыночной ситуации стратегию. По сути, выбор стратегии означает принятие решений относительно набора ключевых компетенций, необходимых для конкурентного и развития рынка, а также способа их объединения в бизнес-модель. Установление стратегических и рыночных целей конкретизирует намерения компании в соответствии с принятым горизонтом планирования. Согласованность действий структурных подразделений или отдельных бизнесов во время реализации стратегии требует правильной трансляции стратегических целей по уровням организации. Наиболее эффективным инструментом для этого в настоящее время является методология сбалансированных по аспектам деятельности показателей. Ее использование позволяет исчерпывающим и наглядным образом разработать стратегические карты деятельности бизнес-единиц и структурных подразделений.



Вместо заключения

Итак, чем же наличие стратегии помогает компании? Тем, что при любых раскладах позволяет играть свою игру, а не быть статистом в чужой.

