

Стратегический менеджмент

Концепции и ситуации для анализа



12-е издание

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III

Strategic Management

Concepts and Cases

Twelfth Edition

Arthur A. Thompson, Jr.
A. J. Strickland III



Boston Burr Ridge, IL Dubuque, IA Madison, WI New York San Francisco St. Louis
Bangkok Bogotá Caracas Lisbon London Madrid
Mexico City Milan New Delhi Seoul Singapore Sydney Taipei Toronto

Стратегический менеджмент

Концепции и ситуации для анализа

12-е издание

А. А. Томпсон-мл.

А. Дж. Стрикленд III



13868



Москва • Санкт-Петербург • Киев
2006

ББК 88.5.75
Т56
УДК 681.3.07

Издательский дом "Вильямс"

Зав. редакцией *Н. В. Шульпина*

Перевод с английского *А. Р. Ганиевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады,
Т. В. Клеоты, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, И. В. Тарасюк*

Под редакцией *Н. М. Макаровой*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс" по адресу:
info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>

Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж.

Т56 Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 5-8459-0407-2 (рус.)

"Стратегический менеджмент" — классическое учебное пособие А. А. Томпсона-мл. и А. Дж. Стрикленда III, неоднократно переиздававшееся, но не теряющее популярности в силу актуальности излагаемого материала. Сегодня, в эпоху глобализации экономики, ни одна компания не может существовать без четко сформулированной стратегии развития. Авторы считают, что времена, когда можно было создать преуспевающую компанию исключительно основываясь на здравом смысле и минимуме специальных знаний, канули в Лету. Теперь даже малый бизнес рискует быть уничтоженным конкурентами, если не осознает своего положения в отрасли и не определит своих долгосрочных перспектив с учетом действий соперников, не только ближайших, но и находящихся на другой стороне планеты: ведь Internet- и Web-технологии превратили весь мир в "большую деревню" и не оставили шансов на выживание тем, кто упускает новые, связанные с этим фактом возможности.

Предлагаемое издание книги "Стратегический менеджмент" состоит из двух частей. Первая, теоретическая, знакомит читателя с основными положениями, концепциями и понятиями. В ней дан обзор современного бизнеса, значительно изменившегося с появлением электронных технологий. Не случайно целую главу авторы посвящают разработке бизнес-моделей и стратегий для Internet-экономики.

Во второй части, значительно превосходящей первую по объему, представлены ситуации для анализа, — снабженные таблицами и диаграммами истории различных компаний, крупных и мелких, находящихся на гребне успеха или на краю гибели. Разнообразие примеров позволяет каждому заинтересованному читателю найти аналогии с собственным бизнесом и почерпнуть нечто полезное.

ББК 88.5.75

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства McGraw-Hill Trade.

Authorized translation from English language edition published by McGraw-Hill Companies, Inc., Copyright © 2001.

Published by McGraw-Hill, in imprint of The McGraw-Hill Companies, Inc. 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2001, 1999, 1998, 1996, 1995, 1993, 1992, 1990, 1987, 1984, 1981, 1978 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved; no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written consent of The McGraw-Hill Companies, Inc., including, but not limited to in any network or other electronic storage or transmission, or broadcast for distance learning. Some ancillaries, including electronic and print components, may not be available to customers outside the United States.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2003.

ISBN 5-8459-0407-2 (рус.)
ISBN 0-0723-1499-0 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2006
© McGraw-Hill Companies, Inc., 2001

Оглавление

ЧАСТЬ 1. КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	31
Глава 1. Процесс стратегического менеджмента	32
Глава 2. Выбор направления развития компании	58
Глава 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации	95
Глава 4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	133
Глава 5. Стратегия и конкурентное преимущество	164
Глава 6. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации	212
Глава 7. Бизнес-модели и стратегии Internet-экономики	237
Глава 8. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации	258
Глава 9. Стратегия и конкурентные преимущества диверсифицированной компании	289
Глава 10. Оценка стратегий диверсифицированной компании	325
Глава 11. Создание ресурсов и организационных возможностей	347
Глава 12. Управление организацией для успешной реализации стратегии	376
Глава 13. Корпоративная культура и лидерство — ключ к эффективной реализации стратегии	404
ЧАСТЬ 2. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА	433
Руководство по работе с ситуациями для анализа	434
Ситуация для анализа 1. Слияние DaimlerChrysler (A)	443
Ситуация для анализа 2. Слияние DaimlerChrysler (B)	455
Ситуация для анализа 3. Компания Giuseppe's Original Sausage	464
Ситуация для анализа 4. Производство китайских фейерверков	478
Ситуация для анализа 5. Конкуренция на розничном автомобильном рынке США	490
Ситуация для анализа 6. Корпорация Dell Computer в XXI веке	520
Ситуация для анализа 7. Peapod, Inc. — торговля бакалейными товарами в Internet	560
Ситуация для анализа 8. Cannondale Corporation	577
Ситуация для анализа 9. Конкуренция в отрасли розничных брокерских услуг в 2000 году	603
Ситуация для анализа 10. eBay: король электронных аукционов	640
Ситуация для анализа 11. CDnow в электронном музыкальном бизнесе	666
Ситуация для анализа 12. Компания Callaway Golf	683
Ситуация для анализа 13. Drkoop.com	712
Ситуация для анализа 14. WingspanBank.com	732
Ситуация для анализа 15. Ben & Jerry's в Японии	746
Ситуация для анализа 16. Viña San Pedro	763
Ситуация для анализа 17. Компания Campbell Soup в 2000 году	785
Ситуация для анализа 18. Replacements, Ltd.: заменять незаменимое	815
Ситуация для анализа 19. Компания Kimpton Hotel and Restaurant Group	854
Ситуация для анализа 20. Brithinee Electric в 1999 году: достижение новых стандартов	870
Ситуация для анализа 21. Нью-йоркский отель Roccoco	890
Ситуация для анализа 22. Корпорация Black & Decker в 2000 году	902

Содержание

Об авторах	23
Предисловие к русскому изданию	24
Предисловие	25
Особенности 12-го издания	25
Изменения в содержании и структуре отдельных глав	26
Подборка ситуаций для анализа	29
Благодарности	29
ЧАСТЬ I. КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	31
Глава 1. Процесс стратегического менеджмента	32
Признаки хорошего менеджмента	34
Пять задач стратегического менеджмента	35
Разработка стратегического видения	36
Стратегическое видение и миссия	36
Значение стратегического видения	38
Постановка целей	38
Разработка стратегии	40
Составляющие стратегии компании	42
Стратегия и творческий подход	45
Причины изменения стратегии	46
Стратегия и стратегический план	47
Воплощение и реализация стратегии	48
Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок	49
Стратегический менеджмент — это непрерывный процесс	49
О решении пяти задач стратегического менеджмента	50
Кто решает пять задач стратегического менеджмента	50
Кто и как разрабатывает стратегию	52
Подход главного архитектора	52
Делегирование	52
Совместный, или коллективный, подход	53
Привлечение внутренних резервов	53
Сравнение подходов	54
Роль совета директоров в разработке и реализации стратегии	55
Преимущества стратегического подхода к управлению	56
Рекомендованная литература	57
Глава 2. Выбор направления развития компании	58
Задача первая — формирование стратегического видения	58
Три составляющие стратегического видения	60
Миссия: исходный пункт формирования стратегического видения	60
Получение прибыли не может быть миссией компании	60
Общее или детальное определение бизнеса и миссии компании	62
Формулировка миссий функциональных подразделений	65
От миссии к стратегическому видению	65
Творческий подход к формированию стратегического видения	66
Как распознать моменты стратегических перемен	66
Изложение стратегического видения	67
Преодоление сопротивления новому видению	68
Стратегическое видение компании в письменном виде	68
Преимущества четко изложенного стратегического видения	68

Задача вторая — постановка целей	68
Какими должны быть цели компании	69
Приоритетные цели	72
Стратегическое намерение	72
Об амбициозности поставленных целей	73
Сочетание долгосрочных и краткосрочных целей	74
Постановка целей на всех уровнях организации	74
Постановка целей сверху вниз	74
Задача третья — разработка стратегии	75
Пирамида разработки стратегии	77
Корпоративная стратегия	78
Бизнес-стратегия	80
Функциональная стратегия	83
Операционная стратегия	83
Консолидация усилий по разработке стратегии	84
Факторы, влияющие на стратегию компании	85
Социальные, политические и юридические факторы	86
Условия конкуренции и общая привлекательность отрасли	87
Возможности и угрозы	87
Ресурсы, компетенции, конкурентные возможности	88
Принципы бизнеса, этика и личные амбиции менеджеров	88
Корпоративные ценности и культура компании	89
Стратегия, этика и социальная ответственность	90
Соблюдение этических норм	91
Критерии успешной стратегии	92
Резюме	93
Рекомендованная литература	94
Глава 3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации	95
Методы анализа отрасли и конкуренции	95
Основные экономические характеристики отрасли	98
Формы и интенсивность конкуренции	101
Пять факторов конкуренции	101
Конкуренция между продавцами	102
Проникновение на рынок новых конкурентов	105
Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли	108
Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков	108
Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей	110
Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции	112
Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде	113
Движущие силы конкуренции	113
Взаимосвязь между движущими силами и стратегией компании	119
Мониторинг среды	119
Самые сильные и слабые конкуренты	119
Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп	120
Что можно узнать из карт стратегических групп	122
Возможные действия конкурентов	122
Анализ стратегии конкурентов	123
Выявление будущих лидеров отрасли	125
Прогноз действий конкурентов	125
Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе	126
Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности	128
Анализ отрасли и конкуренции	129
Резюме	129
Рекомендованная литература	131

Глава 4. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	133
Эффективность действующей стратегии компании	134
Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы	135
Определение сильных сторон и ресурсного потенциала компании	135
Выявление слабых сторон компании и недостаточности ресурсов	136
Выявление компетенций и возможностей	139
Ключевые компетенции как ценный внутренний ресурс	139
Уникальная компетенция как конкурентно значимый ресурс	140
Оценка конкурентной значимости ресурсов компании	140
Учет сильных и слабых сторон компании при разработке стратегии	142
Концентрация усилий на избранных ресурсах и возможностях	142
Выявление рыночных возможностей компании	142
Выявление угроз прибыльности компании	143
SWOT-анализ	144
Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам	144
Цепочка ценности и стратегический анализ издержек	145
Цепочка ценности компании	146
Причины различий в цепочках ценности конкурирующих компаний	146
Отраслевые цепочки ценности	148
Сбор данных для стратегического анализа издержек	149
Сравнение издержек по основным видам деятельности	151
Стратегии опережения конкурентов по издержкам	154
Сокращение издержек на уровне поставщиков	155
Сокращение издержек на этапе распространения	155
Сокращение издержек в собственной деятельности компании	155
Анализ цепочки ценности для повышения конкурентоспособности	156
Конкурентная устойчивость компании	157
Оценка конкурентной силы	158
Стратегические проблемы компании	160
Резюме	161
Рекомендованная литература	163
Глава 5. Стратегия и конкурентное преимущество	164
Пять базовых стратегий конкуренции	164
Стратегии низких издержек	165
Конкурентное преимущество по издержкам	169
Лидерство по издержкам	176
Когда выбирать стратегию лидерства по издержкам	176
Недостатки стратегии лидерства по издержкам	177
Стратегии дифференциации	178
Типы дифференциации	178
Сферы создания дифференциации	179
Конкурентное преимущество за счет дифференциации	180
Воспринимаемая ценность и оповещение о ценности	181
Затраты на дифференциацию	181
Когда использовать стратегию дифференциации	181
Недостатки стратегии дифференциации	182
Стратегия оптимальных издержек	182
Недостатки стратегии оптимальных издержек	184
Сфокусированные (нишевые) стратегии	184
Применение сфокусированных стратегий	186
Недостатки сфокусированных стратегий	186
Стратегии сотрудничества и конкурентное преимущество	187
Распространение политики сотрудничества	187
Конкурентные преимущества стратегических альянсов	188
Союзы и партнерства с зарубежными компаниями	191

Причины неэффективности партнерств и союзов	191
Зависимость компаний от партнеров и союзников	192
Стратегии слияния и поглощения	192
Стратегии вертикальной интеграции	194
Стратегические преимущества вертикальной интеграции	195
Интеграция “назад” для укрепления конкурентоспособности компании	195
Интеграция “вперед” для усиления конкурентоспособности компании	196
Стратегические недостатки вертикальной интеграции	196
“За” и “против” вертикальной интеграции	197
Стратегии сужения бизнеса — дезинтеграция и аутсорсинг	197
Предпосылки для аутсорсинга	199
Преимущества аутсорсинга	199
Недостатки аутсорсинга	199
Наступательные стратегии для сохранения конкурентного преимущества	200
Догнать и перегнать конкурента	201
Использование слабых сторон конкурента	202
Одновременные действия на нескольких фронтах	202
Захват незанятых пространств	203
Партизанская война	204
Стратегия упреждающих ударов	204
Выбор объекта атаки	205
Плацдарм для атаки	206
Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества	206
Перекрытие возможных путей атаки	206
Демонстрация способности к ответным действиям	207
Преимущества и недостатки стратегии первопроходца	207
Резюме	209
Рекомендованная литература	211
Глава 6. Стратегии конкуренции в эпоху глобализации	212
Почему компании выходят на зарубежные рынки	212
Различие между международной и глобальной конкуренцией	213
Различия в культурных, демографических и рыночных условиях разных стран	213
Преимущества местоположения	215
Колебания валютных курсов	215
Государственное регулирование	215
Мультинациональная или глобальная конкуренция?	216
Стратегии вхождения и конкуренции на внешних рынках	217
Стратегии экспорта	218
Стратегии лицензирования	219
Стратегии франчайзинга	219
Мультинациональная или глобальная стратегия?	219
Конкурентное преимущество в мультинациональной конкуренции	222
Преимущества регионального размещения	223
Перенос компетенций и конкурентных возможностей за рубеж	224
Координация деятельности за рубежом	225
Центры прибыли, перекачивание прибыли и глобальные стратегические наступления	225
Перекачивание прибыли как часть стратегического наступления	226
Стратегические альянсы и совместные предприятия с зарубежными партнерами	226
Риски стратегических альянсов с зарубежными партнерами	227
Эффективность стратегических союзов с зарубежными партнерами	229
Конкуренция на рынках развивающихся стран	230
Предпосылки формирования стратегии	231
Стратегии конкуренции местных компаний на новых рынках	231
Защита за счет преимуществ “своего поля”	232

Перенос опыта и навыков компании на рынки других стран	233
Уклонение от конкуренции	233
Выход на глобальный уровень	233
Резюме	234
Рекомендованная литература	235
Глава 7. Бизнес-модели и стратегии Internet-экономики	237
Internet-технологии и структура рынка	237
Предложение в Internet-экономике	238
Влияние электронной коммерции на разработку стратегии	239
Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции	244
Бизнес-модели и стратегии для поставщиков коммуникационного оборудования	245
Бизнес-модели и стратегии для поставщиков коммуникационных услуг	246
Бизнес-модели и стратегии для производителей компьютерной техники	247
Бизнес-модели и стратегии для разработчиков программного обеспечения электронной коммерции	247
Бизнес-модели и стратегии для электронных розничных торговцев	248
Комбинированные стратегии как альтернатива чисто традиционным и электронным	250
Бизнес-модели и стратегии для поставщиков услуг электронной коммерции	251
Бизнес-модели и стратегии для медийных компаний и контент-провайдеров	253
Internet-стратегии для традиционного бизнеса	254
Ключевые факторы успеха в электронной коммерции	255
Резюме	256
Рекомендованная литература	257
Глава 8. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации	258
Конкуренция в формирующейся отрасли	258
Конкуренция на динамичных рынках	261
Конкуренция в зрелых отраслях	265
Стратегии для зрелых отраслей	266
Сокращение количества товарных групп и моделей товаров	266
Оптимизация цепочки ценности	266
Снижение издержек	266
Увеличение объема продаж	267
Приобретение компаний-конкурентов	267
Выход на международные рынки	267
Совершенствование или создание новых конкурентных возможностей	267
Стратегические риски в зрелых отраслях	267
Конкуренция в отраслях на этапе застоя или спада	268
Конкуренция в сегментированных отраслях	270
Стратегии для быстро растущих компаний	272
Риски многоуровневых стратегий	273
Стратегии для компаний — лидеров отрасли	274
Стратегии для компаний-преследователей	277
Наступательные стратегии для захвата доли рынка	278
Стратегия роста за счет поглощения конкурентов	278
Стратегия захвата свободной ниши	279
Стратегия специализации	279
Стратегия превосходящего качества	279
Стратегия отличительного имиджа	279
Стратегия добровольного отступления	280
Стратегии для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса	280
Стратегии выхода из кризиса	280
Распродажа части активов	281
Пересмотр стратегии	281

Резкое наращивание объема доходов	281
Сокращение издержек	281
Комплексная стратегия	282
Ликвидация компании — крайняя мера	283
Стратегии последнего тайма	284
Десять принципов разработки успешной стратегии	285
Резюме	286
Рекомендованная литература	288
Глава 9. Стратегия и конкурентные преимущества диверсифицированной компании	289
Время диверсификации	290
Поспешная диверсификация — ошибочное решение	290
Опасности концентрации на одном направлении	291
Когда начинать диверсификацию	291
Повышение благосостояния собственников и диверсификация	292
Три критерия целесообразности диверсификации	292
Выбор между родственными и новыми отраслями	293
Родственная диверсификация	293
Стратегическое соответствие цепочек ценности	295
НИОКР и технологии	295
Цепочка поставок	296
Производство	296
Распространение	296
Маркетинг и продажи	296
Менеджмент и административная деятельность	297
Стратегическое соответствие, эффект межфирменной кооперации и конкурентное преимущество	299
Использование преимуществ стратегического соответствия	300
Стратегия неродственной диверсификации	300
Плюсы и минусы неродственной диверсификации	304
Неродственная диверсификация и стоимость акций	306
Комбинированные стратегии диверсификации	307
Стратегии вхождения в новую отрасль	307
Приобретение действующей компании	307
Создание нового предприятия	308
Совместные предприятия и стратегическое партнерство	309
Стратегии диверсифицированных компаний	310
Стратегии расширения диверсификационной базы компании	310
Стратегии изъятия капиталовложений для сужения диверсификационной базы	312
Формы отчуждения	313
Реструктуризация и выведение из кризиса	314
Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля компании	314
Антикризисные стратегии	315
Мультинациональные стратегии диверсификации	316
Преимущества мультинациональной диверсификации	316
Использование эффектов масштаба и обучения	316
Использование эффекта межфирменной кооперации	318
Межфирменный и межотраслевой обмен конкурентно ценными ресурсами	319
Использование популярного имени и брэндов	319
Межфирменное и транснациональное сотрудничество и стратегическая координация	320
Перекачивание средств	320
Комбинации вышеперечисленных конкурентных преимуществ	322
Резюме	322
Рекомендованная литература	324

Глава 10. Оценка стратегий диверсифицированной компании	325
Анализ текущей стратегии компании	326
Оценка привлекательности отраслей	327
Оценка привлекательности отраслей, представленных в бизнес-портфеле	328
Относительная привлекательность отраслей	328
Общая привлекательность всех отраслей	329
Оценка конкурентоспособности подразделений компании	330
Матрица “привлекательность–конкурентоспособность”	332
Анализ стратегического соответствия	336
Анализ ресурсов: соответствие ресурсной базы компании запросам подразделений	338
“Дойные коровы” и “пиявки”	338
Конкурентное и управленческое соответствие	339
На что обратить внимание	340
Оценка производительности компании	341
Определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов	341
Новые стратегические инициативы для повышения эффективности	342
Эффективность компании	343
Возможности дальнейшей диверсификации	344
Разработка стратегии	344
Резюме	345
Рекомендованная литература	346
Глава 11. Создание ресурсов и организационных возможностей	347
Основы реализации стратегии	348
Главные задачи реализации стратегии	348
Управление реализацией стратегии	349
Создание эффективной организации	350
Кадровое обеспечение	350
Подбор сильной команды менеджеров	351
Набор и поддержка талантливых сотрудников	353
Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей	356
Создание и укрепление ключевых компетенций	356
Развитие организационных возможностей	357
Компетенции и возможности должны меняться вместе со средой и стратегией компании	358
Стратегическое значение подготовки персонала	359
Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	359
Выявление стратегически значимых видов деятельности	359
Аутсорсинг второстепенных видов деятельности	361
Стратегическое партнерство для достижения конкурентных преимуществ	362
Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые элементы организационной структуры	362
Полномочия и уровень самостоятельности каждого отдела и работника	367
Координация деятельности подразделений	369
Сотрудничество с организациями-партнерами	370
Перспективы трудовой деятельности и создания возможностей	371
Организационные структуры будущего	372
Резюме	373
Рекомендованная литература	375
Глава 12. Управление организацией для успешной реализации стратегии	376
Бюджет и стратегия	376
Выработка политики и процедур в поддержку стратегии	378
Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование	380

Всеобщее управление качеством в контексте непрерывного совершенствования	382
Различие между TQM и реинжинирингом	386
Преимущества внедрения передовых методик и непрерывного усовершенствования	386
Системы поддержки стратегии	388
Внедрение информационных систем, контроля производительности и механизмов управления	390
Контроль над уполномоченными работниками	391
Системы поощрения для поддержки стратегии	392
Стимулирование поддержки стратегии	393
Баланс поощрений и наказаний	396
Связь системы поощрения и эффективности труда	397
Поощрение за результат, а не за исполнение должностных инструкций	399
Принципы материального поощрения	400
Стимулирование и поощрение на многонациональных предприятиях	401
Резюме	402
Рекомендованная литература	403
Глава 13. Корпоративная культура и лидерство — ключ к эффективной реализации стратегии	404
Создание корпоративной культуры в поддержку стратегии	404
Составляющие корпоративной культуры	406
Роль “фольклора”	406
Укрепление культуры	406
Силы, вызывающие изменение культуры	407
Субкультуры в условиях глобализации	407
Культура — союзник или препятствие при реализации стратегии	408
Как культура способствует реализации стратегии	408
Опасность конфликта между стратегией и культурой	409
Что лучше — сильная культура или слабая	409
Компании с сильной культурой	409
Компании со слабой культурой	410
Нездоровая культура	410
Адаптивные культуры	411
Достижение соответствия между стратегией и культурой	414
Изменение культуры	414
Показательные мероприятия по изменению культуры	414
Действенные мероприятия по изменению культуры	415
Этика и культура	416
Внедрение этических норм	419
Повышение личного энтузиазма	421
Стратегическое лидерство	422
Эффективный контроль за ходом событий	422
Руководство усилиями по сближению культуры и стратегии	423
Изменение корпоративной культуры в мультинациональных и глобальных компаниях	424
Гибкость организационной структуры	425
Расширение полномочий передовиков	425
Руководство развитием новых возможностей	426
Лидерство в этике бизнеса и “корпоративное гражданство”	427
“Корпоративное гражданство” и социальная ответственность: еще одна грань этического поведения	429
Руководство улучшением корпоративной культуры	429
Резюме	430
Рекомендованная литература	432

ЧАСТЬ 2. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА	433
Руководство по работе с ситуациями для анализа	434
Цель практических занятий по стратегическому менеджменту	434
Задачи ситуаций для анализа	434
Подготовка к обсуждению в аудитории	435
Обсуждение на семинаре	437
Подготовка письменного анализа ситуации	438
Определение проблем	439
Анализ и оценка	439
Рекомендации	440
Подготовка устного ответа	440
Информация в Internet	441
10 рекомендаций по анализу ситуаций	442
Ситуация для анализа 1. Слияние DaimlerChrysler (A)	443
Коренные изменения в автомобильной промышленности	443
Мировой рынок индивидуального и общественного транспорта	444
Автомобилестроение: выживают самые приспособленные	446
Тенденции в отрасли	446
Daimler-Benz: быть или не быть?	448
Как выжить в консолидирующейся отрасли?	448
Как избежать еще одного банкротства в Chrysler?	450
Chrysler — самая маленькая в “Большой Тройке”	451
Слияние для роста, слияние равных: риторика или правда?	451
Новый виток консолидации	454
Приближение спада	454
Ситуация для анализа 2. Слияние DaimlerChrysler (B)	455
Главное в слиянии — результат	456
Скорее, скорее! И следите за результатами	458
Объединение брэндов класса “люкс” с массовым производством	459
За цифрами и организационными схемами	460
Что дальше?	462
Ситуация для анализа 3. Компания Giuseppe’s Original Sausage	464
Основание и история компании	464
Производство деликатесных колбас	465
Вопросы здоровья и питания	466
Конкуренция в отрасли особых колбас	466
Отрасль особых колбас в Мемфисе	468
Компания Giuseppe’s Original Sausage	469
Производственный процесс в Giuseppe’s	469
Маркетинг и распространение	472
Финансовая деятельность	474
Будущее	477
Ситуация для анализа 4. Производство китайских фейерверков	478
История фейерверков и петард	478
Лиоянь — родина фейерверков и петард	479
Продукция	480
Вопросы безопасности	481
Индустрия фейерверков и петард в Китае	483
Внутренний рынок	484
Внешний рынок	486
Будущее отрасли фейерверков в Китае	488
Решение	489

Ситуация для анализа 5. Конкуренция на розничном автомобильном рынке США	490
Розничный автомобильный рынок в США	491
Трудности дилеров в небольших городах	492
Появление крупных общенациональных дилеров	493
Дилерские стратегии маркетинга и продаж	494
Дилерская экономика: доход—издержки—прибыль	494
Национальная ассоциация автомобильных дилеров	497
Демографический профиль покупателей автомобилей	499
Типы покупателей транспортных средств	500
Рост популярности Internet как источника информации для покупателей автомобилей	501
Производители выходят на розничный авторынок	502
Борьба независимых дилеров с привилегированными дилерами	502
Дилеры и производители против электронных компаний	503
Дилеры и торговля через Internet	503
Стратегии электронной коммерции производителей	504
Toyota Motor Corporation	504
Ford Motor Company	506
General Motors	507
Электронный альянс Ford—GM—DaimlerChrysler	508
Электронная торговля автомобилями: модели бизнеса и конкурентные стратегии	508
Модель бизнеса создателей клиентуры	508
Модель бизнеса прямой продажи через Internet	509
Профили электронных компаний — конкурентов на розничном авторынке	511
Microsoft's CarPoint	511
Cars.com	511
CarsDirect	512
StoneAge	513
CarsPrices	513
DriveOff	514
Greenlight	514
CarOrder	515
Autobytel	516
Стратегия Autonation	516
Ситуация для анализа 6. Корпорация Dell Computer в XXI веке	520
Позиции Dell Computer на компьютерном рынке в начале 2000 года	520
Как все начиналось	521
Майкл Делл	524
Изменения в Dell в начале 2000 года	529
Состояние рынка компьютерной техники в 2000 году	529
Падение цен на компьютеры и ужесточение конкуренции	530
Экономические проблемы в странах Азии	530
Неопределенность перспектив компьютерной индустрии	531
Модели цепочек ценности в глобальной компьютерной индустрии	531
Стратегия Dell Computer	533
Производство под заказ	533
Сотрудничество с поставщиками и поставки "точно в срок"	534
Прямые продажи	536
Обслуживание потребителей и техническая поддержка	539
Лидерство Dell в использовании Internet и технологий электронной коммерции	542
Другие элементы стратегии Dell Computer	544
Dell создает условия для эффективной реализации своей стратегии	547
Последние изменения в стратегиях производителей ПК	549

Попытки клонировать стратегии Dell Computer другими производителями и посредниками	549
Производители ПК расширяют свой бизнес	549
Краткий обзор крупных компаний на рынке ПК	550
Compaq Computer	550
IBM	553
Hewlett-Packard	555
Gateway	556
Toshiba Corporation	558
Производители других марок	558
Майкл Делл о главных задачах Dell Computer	558
Ситуация для анализа 7. Pearod, Inc. — торговля бакалейными товарами в Internet	560
Как все начиналось	560
Pearod на пороге 2000 года	562
Клиентура Pearod	562
Стратегия Pearod	564
Изменения в составе руководства	568
Розничная торговля бакалейными товарами	568
Сегмент электронной торговли бакалейными товарами	570
Электронные гастрономы в рейтингах Gomez Advisors	571
О конкурентах Pearod	572
Webvan Group, Inc.	572
HomeGrocer.com	575
NetGrocer.com	576
Ситуация для анализа 8. Cannondale Corporation	577
Мировой рынок велосипедов	578
Американская велосипедная промышленность	581
Сегментация рынка по категориям велосипедов	581
Факторы, влияющие на промышленный спрос	582
Спрос на горные велосипеды: факторы влияния в конце 1990-х годов	584
Сегментация рынка по каналам распространения	585
Конкуренты Cannondale в сегменте горных велосипедов	586
Schwinn Cycling & Fitness	587
Intrepid, Inc.	588
Specialized Bicycles	589
Giant Global Group	590
Derby Cycle Corporation	591
История Cannondale и ее основание	592
Cannondale в 2000 году	594
Бизнес-стратегия Cannondale	594
Ассортимент товаров Cannondale	599
Диверсификация Cannondale — мотоциклы	601
Ситуация для анализа 9. Конкуренция в отрасли розничных брокерских услуг в 2000 году	603
История отрасли	604
Традиционные универсальные брокерские компании	604
Дисконтные брокерские компании — новое поколение конкурентов в 1985–1995 годах	606
Появление электронных брокерских компаний в 1995–1999 годах	607
Реакция универсальных и дисконтных брокеров на электронную брокерскую деятельность, 1996–1999 годы	611
Условия конкуренции в 2000 году	612
Проблемы универсальных брокеров при освоении электронного сегмента	613
Экономическая основа электронной торговли акциями	614
Доходы от комиссионных	614

Доходы от брокерских ссуд и балансов на счету	615
Платежи за поток ордеров от участников рынка	616
Структура затрат в электронной торговле	617
Развитие сетей электронных коммуникаций	618
Рейтинг Gomez электронных брокерских фирм	620
Charles Schwab & Co., Inc. (www.schwab.com)	622
E*Trade Group (www.etrade.com)	626
Ameritrade (www.ameritrade.com)	629
Quick & Reilly Group/Suretrade	633
Morgan Stanley Dean Witter Online (www.msdw.com)	633
Web Street Securities (www.webstreet.com)	634
DLJdirect (www.dljdirect.com)	635
Datek Online Holdings, Inc. (www.datek.com)	636
Merrill Lynch (www.ml.com)	638
American Express Brokerage (www.americanexpress.com)	639
Ситуация для анализа 10. eBay: король электронных аукционов	640
Активизация электронной коммерции и электронные аукционы	641
Ключевые составляющие успеха в электронной розничной торговле	642
История аукционов	642
Электронные аукционы	643
Программное обеспечение для электронных аукционов	643
Провайдеры Web-пространства и услуг электронных аукционов	644
Участники электронных аукционов	644
Электронные аукционы как вредная привычка	645
Пьер Омидьяр и основание компании eBay	645
Переход компании на профессиональный менеджмент	648
Как работает аукцион eBay	649
Стратегия eBay по удержанию лидирующих позиций на рынке	651
Превращение компании в акционерное общество	651
Бизнес-модель компании	652
Развитие сообщества eBay и укрепление торговой марки	652
Расширение ассортимента	653
Усилия eBay по созданию сообщества пользователей и укреплению доверия	654
Расширение функций и возможностей Web-сайта	655
Расширение дополнительных услуг	656
Освоение международных рынков	657
Награды и отличия	658
Сравнение eBay с аукционами конкурентов	658
Главные конкуренты eBay	659
Amazon.com	660
Yahoo! Auctions	661
FairMarket	662
AuctionWatch	662
GO Network Auctions	663
Auctions.com и QXL.com	663
Нишевые электронные аукционы	664
Перспективы eBay	664
Ситуация для анализа 11. CDnow в электронном музыкальном бизнесе	666
История компании	666
Музыкальная индустрия в Internet	669
Достоинства электронной розничной торговли музыкальными записями	671
Конкурентные угрозы электронной розничной торговле музыкой	672
Размеры прибыли электронных музыкальных торговцев	673

CDnow в 2000 году	674
Посещаемость сайта CDnow	674
Процесс исполнения заказов на CDnow	675
Стратегические маркетинговые союзы CDnow	676
Новые технологии на Web-сайте CDnow	677
Программа членства в CDnow	678
Стратегия продаж и маркетинга	678
Обслуживание клиентов	678
Стратегии роста и расширения	678
Amazon.com	680
Слияние CDnow и Columbia House	681
Непредвиденный поворот событий	681
Ситуация для анализа 12. Компания Callaway Golf	683
История компании	684
Отставка Или Каллауэя в 1996 году и основание компании Callaway Golf Ball	686
Callaway Golf в 1998 году и возвращение Или Каллауэя на пост главы компании	687
Индустрия снаряжения для гольфа	692
Основные технологические новшества	693
Конкуренция на рынке снаряжения для гольфа	695
Производство	695
Маркетинг	696
Компания Callaway Golf	697
Цепочка ценности Callaway	697
Разработка продукта и Испытательный центр Хелмстеттера	698
Закупки и производство в Callaway Golf	699
Продажа и обслуживание клиентов	700
Номенклатура продукции Callaway Golf	700
Металлические вуды	700
Айроны	701
Паттеры	702
Борьба компании Callaway против нарушения закона о патентном праве и торговой марке	702
Привлечение профессиональных гольфистов к рекламе продукции Callaway Golf	703
Основные конкуренты компании Callaway Golf	704
Компания Ping	705
Компаний Taylor Made — Adidas Golf	705
Компания Fortune Brands/Acushnet (Titleist и Cobra Golf)	706
Компания Adams Golf	708
Компания Orlimar Golf	708
Перспективы роста Callaway Golf и основание компании Callaway Golf Ball	709
Ситуация для анализа 13. Drkoop.com	712
История медицинского консультирования	712
Медицинские услуги в Internet	713
Кто такой доктор Куп	714
Рождение drkoop.com	714
Рыночные возможности drkoop.com	715
Бизнес-модель и стратегия drkoop.com	715
Стратегическое партнерство	716
Партнерство с общественными организациями и телестудиями	719
Использование Программ партнерства для создания "Сети"	719
Последние маркетинговые и рекламные проекты drkoop.com	719
Источники доходов drkoop.com	720
Информация на Web-сайте drkoop.com	720
Новости	720

Семья	720
Ресурсы	724
Здоровый образ жизни	725
Общество	725
Советы	725
Ответственность за наполнение сайта	725
Награды сайта	726
Медицинский консультативный совет drkoop.com	726
Специфика конкуренции и основные конкуренты drkoop.com	726
Healtheon/WebMD.com	727
Mediconsult.com	728
Health Network.com	728
Medscape	729
Web-сайт Американской медицинской ассоциации	729
OnHealth.com	729
Компания iVillage и ее сайт allHealth.com	730
Конфликт интересов и этические проблемы	730
Будущее drkoop.com	731
Ситуация для анализа 14. WingspanBank.com	732
Немного истории	732
История Bank One	733
Бурное развитие Internet	735
Банковская деятельность в Internet	737
Wingspanbank.com	740
Решение о выходе в Internet	740
Видение	741
Реализация стратегии	742
Текущая ситуация	743
Общее положение	743
Клиентская база	743
Услуги	744
А что в будущем?	745
Ситуация для анализа 15. Ben & Jerry's в Японии	746
История Ben & Jerry's с 1978 по 1997 годы	746
1978–1994: от переоборудованной бензоколонки до продаж на 160 млн. долл.	746
1994–1997: реакция на снижение прибыли	748
Рынок мороженого класса суперлюкс	750
Ben & Jerry's на мировом рынке	752
Канада	753
Израиль	753
Россия	753
Великобритания	754
Франция	754
Страны Бенилюкс	754
Итоги международных продаж	754
Рыночные возможности в Японии	755
История японского рынка мороженого класса суперлюкс	755
Варианты стратегии выхода Ben & Jerry's на японский рынок	757
Свежий взгляд на возможности японского рынка	758
“За” и “против” сотрудничества с Seven-Eleven	759
Пора принимать решение	762
Ситуация для анализа 16. Viña San Pedro	763
Compañía Cervecerías Unidas	763
Первые годы управления CCU	767

Винодельческие районы в Чили	769
Вина Viña San Pedro	771
Gato	772
Сортовые вина	772
Марочные вина	772
Выдержанные элитные вина	773
Витикультура	773
Производство вина	774
Рынок вин VSP	775
Внутренний рынок	776
Внешний рынок	779
Взгляд в будущее	782
Ситуация для анализа 17. Компания Campbell Soup в 2000 году	785
История компании	785
Campbell под управлением Гордона Мак-Говерна (1980–1989)	786
Корпоративная стратегия Мак-Говерна	786
1982	787
1983	787
1984	787
1985	787
1988	787
Бизнес-портфель Campbell при Мак-Говерне	787
Campbell U.S.	788
Pepperidge Farm	790
Vlasic Foods	790
Mrs. Paul's Kitchens	791
Другие подразделения Campbell в США	792
Производства Campbell в других странах	792
Управление бизнес-портфелем Campbell: подход Мак-Говерна	792
Разработка новых продуктов и маркетинговые стратегии при Мак-Говерне	793
Производство, качество и издержки при Мак-Говерне	795
Финансовые показатели Campbell при Мак-Говерне	795
Отставка Мак-Говерна и приглашение нового руководителя	796
Campbell под управлением Дэвида Джонсона (1990–1997)	797
Стратегия выхода из кризиса: вариант Джонсона	798
Стратегии разработки новых товаров и маркетинга: вариант Джонсона	801
Корпоративная реорганизация по Джонсону	802
Инициативы Джонсона на внешнем рынке	802
Campbell Soup под управлением Дэйла Моррисона (середина 1997–2000 годы)	806
Деятельность Моррисона в Campbell Soup до назначения на пост главы	806
Динамика курса акций Campbell в 1990–2000 годы	806
Стратегия Campbell Soup при Дэйле Моррисоне	807
Реструктуризации бизнес-портфеля Campbell при Моррисоне	808
Campbell Soup в 2000 году	811
Группа Soups and Sauces	811
Группа Biscuit and Confectionery	812
Группа Away from Home	813
Campbell Soup в начале 2000 года	814
Надвигающиеся проблемы	814
Ситуация для анализа 18. Replacements, Ltd.: заменять незаменимое	815
Маркетинг	818
Рынок столовых принадлежностей	818
Маркетинговая стратегия Replacements	821
Целевая аудитория	822

Товар	822
Цены	824
Место	825
Продвижение	825
Реклама	825
Личная продажа	832
Финансы	834
Прибыль и убытки	834
Управление деятельностью и информационные системы	835
Учет поступлений	835
Информационные системы в Replacements	840
Системы в норме — конец 1997 года	841
Проблемы информационного обеспечения	843
Управление персоналом и организационное поведение	843
Очереди	843
“Дух Replacements”	844
Поиск кадров, отбор, обучение, оплата, текучесть	844
Поиск кадров	844
Отбор	845
Обучение и подготовка	845
Оплата и премирование	846
Текучесть кадров	847
Либеральная политика в отношении сексуальных меньшинств	848
Корпоративная стратегия	850
Как завоевывалось уважение	850
Ситуация для анализа 19. Компания Kimpton Hotel and Restaurant Group	854
Гостиничная отрасль в США	857
Ниша отелей-бутиков	862
Организационная структура Kimpton	863
Кадры	865
Стратегия мангуста	866
Целевая аудитория Kimpton	866
Ресторанный бизнес Kimpton	867
Будущее	868
Обсуждение стратегических перспектив KG: есть над чем подумать	869
Библиография	869
Ситуация для анализа 20. Brithinee Electric в 1999 году: достижение новых стандартов	870
История компании	873
Ремонт моторов и энергосбережение	873
Brithinee Electric в 1990-е годы	874
Ремонт и продажа моторов: состояние отрасли	877
Уменьшение количества конкурентов на южнокалифорнийском рынке	878
Участие Brithinee Electric в профессиональных организациях и правовые вопросы	878
Деятельность Brithinee Electric	879
Ремонт электродвигателей	879
Организация ремонта	879
Планировка производственных помещений и работа с подрядчиками	880
Отчеты для клиентов	881
Изготовление панелей управления под заказ	881
Сертификация по стандартам ISO и EASA Q	882
Совершенствование внутренней организации компании	884
Цепочка ценности, совместный маркетинг и реклама	884
Бухгалтерский учет и информационные технологии	885
Кадровая политика	887

Перспективы роста и прогнозы на будущее	888
Библиография	888
Ситуация для анализа 21. Нью-Йоркский отель Россосо	890
О менеджерах отеля	892
Об отеле Россосо	893
Конкуренция	893
Клиентура	894
Персонал	894
Финансовые показатели	895
Что делать?	895
Приложение 1	896
Отчет по исследованию качества обслуживания, сентябрь 1998 года (для руководства отеля Россосо)	896
Регистрация	896
Прибытие	896
Отъезд	896
Консьержи	897
Телефон	897
Уборка комнат и поведение горничных	897
Обслуживание в номере	897
Ресторан А	897
Бар	898
Приложение 2	898
Приложение 3А	898
Россосо	898
Приложение 3В	899
Анкета для опроса гостей Россосо	899
Приложение 4	900
Приложение 5	901
Ситуация для анализа 22. Корпорация Black & Decker в 2000 году	902
Black & Decker в ожидании лучших времен	902
История компании	905
Диверсификация в производство бытовой техники	905
Нолан Арчибальд — глава Black & Decker	906
Первые успехи Н. Арчибальда в Black & Decker	906
Неудачные попытки поглощения	908
Поглощение корпорации Emhart	908
Первоочередные отделения производств Emhart	911
Последующие отделения — 1993–1996 годы	912
Изъятие капиталовложений в 1998 году	913
Бизнес-портфель Black & Decker в 2000 году	916
Подразделение электромеханических инструментов и приспособлений	918
Развитие отрасли и конкуренция	918
Сегменты рынка	918
Конкуренция	919
Конкурентная позиция Black & Decker на глобальном рынке электроинструментов	919
Оборудование для ухода за садом и газоном	922
Производство замков и дверной фурнитуры	922
Производство сантехники	923
Системы крепления для коммерческого сектора	923
Перспективы Black & Decker	924

ОБ АВТОРАХ

Артур А. Томпсон-младший — выпускник Университета штата Теннесси. В 1961 году он получил степень бакалавра по экономике, в 1965 году — степень доктора философии. Три года он преподавал на экономическом факультете Технического колледжа штата Вирджиния, затем перешел в Колледж коммерции и управления бизнесом при Университете штата Алабама, где работал 24 года. В 1974 и 1982 годах д-р Томпсон читал лекции в Гарвардской школе бизнеса в качестве приглашенного профессора.

Д-р Томпсон специализируется на вопросах бизнес-стратегии, анализа рынка и конкуренции, экономике коммерческих предприятий. Он опубликовал больше 30 статей в 25 профессиональных и коммерческих изданиях, выступил автором или соавтором пяти учебников и четырех компьютерных программ моделирования ситуаций.

Д-ра Томпсона часто приглашают на предприятия электроэнергетической отрасли для чтения лекций и консультирования по вопросам стратегии, особенно по проблемам реструктуризации, дерегулирования, конкуренции и прав потребителей. Свободное от преподавания время он посвящает консультированию представителей электроэнергетических компаний и руководит программами повышения квалификации менеджмента для высшего руководства электроэнергетических компаний в разных регионах мира.

У доктора Томпсона и его жены две дочери, двое внуков и две собаки.

А. Дж. (Лонни) Стрикленд родился в Северной Джорджии. В 1965 году он получил степень бакалавра по физике и математике в Университете Джорджии, а затем поступил в Технологический институт Джорджии, где получил степень магистра по промышленному менеджменту. Следующим этапом его научной карьеры стала докторская степень по управлению бизнесом в Университете штата Джорджии в 1969 году. В настоящее время доктор Стрикленд занимает должность профессора стратегического менеджмента в Высшей школе бизнеса при Университете штата Алабама.

Д-р Стрикленд много лет занимается консультированием и повышением квалификации специалистов по стратегическому менеджменту, особое внимание уделяя анализу отрасли и конкуренции. Он принимал участие в разработке систем стратегического планирования для компаний *Southern, BellSouth, South Central Bell, American Telephone and Telegraph, Gulf States Paper, Carraway Methodist Medical Center, Delco Remy, Mark IV Industries, Amoco Oil, USA Group, General Motors* и *Kimberly Clark*. Д-ра Стрикленда часто приглашают читать лекции по реализации стратегических изменений; кроме того, он консультирует советы директоров нескольких корпораций.

Занимая должность директора по маркетингу в компании *BellSouth*, д-р Стрикленд добился увеличения объема продаж до 1 млрд. долл., а прибыли — до 300 млн. долл.

Д-р Стрикленд много работал в разных регионах мира, в том числе на Ближнем Востоке, в Европе, Центральной Америке, Малайзии, Австралии и Африке. Во Франции он разработал имитационную модель принятия корпоративных решений для исследования различных вариантов стратегий.

Д-р Стрикленд — автор 15 книг и учебников. Его имитационные модели управления *Tempomatic IV* и *Micromatic*, будучи уникальными инновационными разработками, в течение двух десятилетий пользуются непреходящим успехом на рынке.

Деятельность д-ра Стрикленда постоянно получает высокие оценки коллег и научного сообщества. Среди последних наград — звание Лучшего преподавателя Высшей школы бизнеса и награда Университета штата Алабама за выдающийся вклад в образовательный процесс (предмет особой гордости ученого). Ученый состоит в многочисленных почетных обществах: *Mortar Board, Order of Omega, Beta Gamma Sigma, Omicron Delta Kappa* и *Jasons*. В свое время он был президентом студенческого сообщества *Pi Kappa Phi*.

Предисловие к русскому изданию

Почти десять лет назад, будучи в командировке в США, я, следуя многолетней традиции, посвятил несколько часов посещению книжных магазинов. По своему обыкновению я обращался к продавцам с просьбой порекомендовать мне книги по стратегическому планированию, которые пользуются наибольшим спросом у читателей. Так я впервые познакомился с замечательной книгой Томпсона и Стрикленда *Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа*. Сегодня мы видим 12-е издание этой книги — что может быть лучшим подтверждением успеха?

Сегодня значение стратегического менеджмента для российского бизнеса трудно переоценить. Рост конкуренции, снижение информационных барьеров, глобализация — все это требует от менеджеров поиска профессиональных подходов к принятию и реализации стратегических решений. Российский бизнес находится в состоянии перехода от решения проблем выживания, бурного роста и первоначального накопления капитала к формированию хорошо структурированных и стратегически сфокусированных корпораций, способных успешно конкурировать в глобальном масштабе. Российские предприниматели все чаще задумываются над тем, как оптимальным образом использовать приобретенные (часто по случаю) активы и на каких стратегических альтернативах сосредоточивать свои усилия. При этом следует отметить, что сегодня Россия действительно стала частью глобальной экономики. Российские компании конкурируют на российском и мировом рынке с ведущими международными корпорациями, и по мере интеграции нашей страны в международное экономическое сообщество конкуренция неизбежно будет усиливаться, тем более что российские корпорации все чаще принимают решение о выходе на внешние рынки.

Становится очевидным, что попытки российских компаний конкурировать исключительно на основе низких цен в долгосрочной перспективе обречены на неудачу. Рядом растут Китай и Индия, масштабы экономик и доступ к дешевым ресурсам которых всегда будут обеспечивать больше возможностей для снижения издержек. В последние годы наметился ряд отчетливых тенденций. Выбор стратегического фокуса компаний смещается от конкуренции на основе низких издержек и уникальных свойств продукта к стратегиям, основанным на близости к потребителям и формированию сетей. При этом если раньше в качестве доминирующих использовались в основном позиционные источники конкурентных преимуществ: контроль над уникальными активами, исторически сложившаяся монопольная позиция на рынке, привилегированные отношения с чиновниками, поставщиками, потребителями, — то сегодня мы все чаще видим в качестве основы устойчивых конкурентных преимуществ наличие у компаний уникальных компетенций, позволяющих им создавать дополнительную ценность для потребителей и отличающих их от конкурентов.

Данная книга является, возможно, самой комплексной и глубокой работой в области стратегического управления. Она не только охватывает все ключевые стадии процесса стратегического управления, от планирования до реализации стратегии, но и содержит многочисленные примеры стратегий развития корпораций в различных отраслях экономики. В книге рассматриваются достаточно сложные вопросы, однако благодаря близости к жизненным реалиям, хорошо структурированному материалу и прекрасному переводу чтение книги превращается в увлекательное занятие.

Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа Стрикленда и Томпсона можно рекомендовать не только владельцам и менеджерам российских компаний, но и студентам и преподавателям вузов в качестве обязательного учебного пособия.

Александр Идрисов, управляющий партнер, *Стратегика*, www.strategy.ru

Москва, 1 февраля 2005 г.

Предисловие

Отличительная особенность 12-го издания книги *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа* — подробное рассмотрение глубинных стратегических изменений деловой среды, вызванных процессами глобализации, развитием Internet и возникновением электронной коммерции. В издание включены новые главы, разделы, термины, ситуации для анализа; предлагаются материалы Web-сайта.

После выхода предыдущего издания произошло множество важных событий, потребовавших не только обновления материала книги, но и пересмотра некоторых основных положений и трактовок. В 12-м издании книги впервые появились две очень важные главы: одна из них посвящена разработке стратегий в условиях глобальных рынков, вторая — разработке моделей бизнеса и стратегий для электронной коммерции. Процессы глобализации и электронной коммерции оказали глубокое влияние и на содержание остальных глав книги, послужили основой разработки ряда новых ситуаций для анализа.

Авторы пересмотрели содержание книги, стремясь отразить изменения в стратегиях, структуре компаний и практике бизнеса, связанные с глобализацией и распространением электронной коммерции; все эти изменения вызвали концептуальные изменения в стратегическом менеджменте, что также нашло свое отражение в изложении материала. Авторы постарались создать учебник, который соответствовал бы современным требованиям рынка и содержал необходимую каждому студенту информацию о разработке и реализации стратегий бизнеса. В предлагаемое читателю 12-е издание книги вошли следующие материалы.

- Тринадцать глав посвящено теоретическим исследованиям.
- Увлекательная коллекция из 22 ситуаций для анализа.
- Методические указания для преподавателей.

Авторы полагают, что дополненное и обновленное издание *Стратегического менеджмента* предлагает качественно новый уровень изложения материала. Данная книга обеспечивает студентам и преподавателям широкий выбор методов и форм изучения предмета, повышая значимость курса стратегического менеджмента в учебном плане по специальности «Управление бизнесом».

ОСОБЕННОСТИ 12-ГО ИЗДАНИЯ

Новые концепции, аналитические инструменты и методы управления, включенные в настоящее издание, улучшили и его общее содержание, и содержание отдельных глав. Со времени последнего издания произошли важные изменения, в частности термин *модель бизнеса* приобрел широкое распространение; значительно возросло понимание значимости стратегии для коммерческих и некоммерческих структур; стратегические союзы компаний выросли по масштабам и влиятельности; продолжился и углубился процесс глобализации; значительно ужесточилась конкуренция в глобальных масштабах; укрепилась ресурсная ориентация компаний; Internet вызвала радикальные изменения как в стратегии, так и во внутренних бизнес-процессах. В настоящем издании авторы попытались должным образом отразить все эти изменения.

В 12-м издании авторы рассматривают многие спорные аспекты построения моделей бизнеса и их связи со стратегией. Больше внимание уделяется влиянию партнерств и стратегических союзов компаний на конкуренцию. Процесс установления партнерских отношений между поставщиками и продавцами, а также между продавцами и потребителями рассматривается в рамках пятифакторной модели конкуренции профессора Гарвардского университета Майкла Е. Портера — таким образом, партнерства и союзы стали одним из факторов конку-

ренции в современной деловой среде. Авторы много внимания уделили принципам конкуренции в условиях динамичного изменения рынков и соотношения конкурентных сил, поскольку в такой ситуации компании должны часто и радикально пересматривать свои стратегии и потребности в ресурсах.

В книге приводится и обосновывается тезис о необходимости соответствия стратегии компании как внешним рыночным условиям, так и внутренним ресурсным и конкурентным возможностям. Подтверждением исключительной важности этого соответствия служит добавление двух новых глав (6 и 7), посвященных глобальным рынкам и стратегиям Internet-экономики; кроме того, факторы глобализации и Internet рассматриваются во всех 13 главах ввиду их всепроникающего характера. Понимание компании как комплекса имеющихся у нее ресурсов позволяет по-новому определить деловую стратегию (главы 2–8) и подойти к вопросу разработки стратегий диверсификации (главы 9 и 10). Роль интеллектуального капитала, ключевых компетенций, конкурентных возможностей и организационных ресурсов в реализации стратегии также рассматривается с позиций ресурсно-ориентированной концепции компании.

По сравнению с предыдущими изданиями увеличено количество примеров и врезок, графиков и рисунков, позволяющих продемонстрировать тесную связь между теорией и практикой стратегического менеджмента. Как и в предыдущих изданиях, авторы особое внимание уделяют этике бизнеса и социальной ответственности; в каждой главе выделены основные понятия и обобщения.

Изменения в содержании и структуре отдельных глав

В главе 6 представлен новый материал о стратегиях в условиях глобальных рынков, в главе 7 — по моделям бизнеса и стратегиям в электронной коммерции; обе главы органически вписались в тему разработки стратегии для однопрофильной компании. Во всех главах, где рассматривается влияние Internet и глобализация, авторы привели содержание в соответствие с новейшими данными. В остальном общая структура и содержание глав совпадает с предыдущими изданиями. Ниже кратко характеризуется материал отдельных глав и важнейшие темы нашей книги.

- Глава 1 содержит новые материалы о *моделях бизнеса* и их связи со стратегией компании. Для иллюстрации различий в моделях бизнеса разных компаний приведена врезка, посвященная моделям бизнеса компаний *Microsoft* и *Linux*, занимающихся разработкой программного обеспечения. Авторы переработали разделы, посвященные стратегическому видению и формулировке миссии в главах 1 и 2, подчеркнув значение четкого определения направления развития и стратегического видения. Также обосновывается необходимость быстрой корректировки стратегии в соответствии с открывающимися возможностями; высокая динамичность современных рынков приводит к сокращению жизненных циклов стратегий. Как и в предыдущих изданиях, авторы придают первостепенное значение при формировании стратегии, во-первых, целенаправленным действиям менеджеров, во-вторых, адаптации к ситуации на рынке и действиям конкурентов. В текст главы 1 включен новый раздел о подходах к разработке стратегии, который авторы считают очень важным, учитывая, что стратегический план компании состоит из набора стратегий, разработанных отдельными менеджерами на различных уровнях служебной иерархии.
- Описание пятифакторной модели конкуренции в главе 3 существенно переработано с учетом возросшего значения союзов и партнерских отношений компаний. Авторы придерживаются той точки зрения, что стратегические союзы и партнерские соглашения, заключаемые компаниями со своими поставщиками и/или потребителями, кардинально меняют характер конкурентной борьбы в отрасли. Глобализация и Internet превратились в мощные факторы, способные изменить характер и структуру конкурентной борьбы в отрасли; их роль на некоторых рынках стала очевидной и неопровержимой. Поэтому компании не могут не учитывать этот фактор при разработке стратегии. В главе 3 дана характеристика современных аналитических инструментов и понятий отраслевого и конку-

рентного анализа, еще раз подчеркивается значение соответствия стратегии компании ее отраслевой среде и конкурентным условиям.

- В главе 4 рассказывается о средствах анализа положения компании; такой анализ необходим для достижения соответствия между стратегией компании и ее ресурсами, конкурентными возможностями, ключевыми компетенциями. Как и в предыдущем издании, в главе 4 подробно рассматриваются подходы и средства анализа положения компании. Ключевые компетенции и организационные возможности занимают центральное место в создании потребительской ценности и формировании конкурентного преимущества компании. Компетенции и возможности необходимо тщательно изучить при рассмотрении сильных и слабых сторон ресурсной базы компании; для выявления и оценки последних применяется SWOT-анализ. Как и в предыдущих изданиях, специальные разделы посвящены оценке конкурентной ценности отдельных видов ресурсов и активов с точки зрения их способности стать базой для создания конкурентного преимущества, конкурентных возможностей и компетентности. Такие популярные сегодня аналитические инструменты, как анализ цепочки ценности компании, стратегический анализ издержек, сравнительный анализ и оценка конкурентных преимуществ, широко используются для оценки конкурентного положения компании и сравнения уровня затрат компании и ее позиций относительно основных конкурентов. В этой главе появился новый раздел, посвященный отличиям цепочки ценностей электронных компаний от цепочки ценности традиционных компаний. Материал глав 3 и 4 подчеркивает необходимость тщательного согласования стратегии компании с ее внутренними ресурсами и возможностями, с одной стороны, и внешними условиями отрасли и конкурентной среды, — с другой.
- В главе 5 рассказывается о достижении конкурентного преимущества за счет лучшей по сравнению с конкурентами стратегии и более эффективной цепочки ценности. Здесь рассмотрены пять общих конкурентных стратегий, вновь обсуждается роль стратегических союзов и партнерских соглашений в достижении конкурентного преимущества, добавлен новый раздел о слияниях и поглощениях, а также новые материалы по реструктуризации цепочки ценности компаний с учетом возможностей Internet и технологий электронной коммерции. Новые технологии позволяют ускорить обработку информации, повысить эффективность деятельности и снизить издержки.
- В главе 6 рассматриваются проблемы, с которыми компания сталкивается при разработке стратегии для международных и глобальных рынков; проводится различие между международной и глобальной конкуренцией и рассматриваются ситуации, в которых освоение внешнего рынка может обеспечить компании успех. Один из разделов главы посвящен культурным и демографическим различиям, а также различиям в рыночных условиях разных стран. В центральном разделе главы рассматриваются различные варианты стратегий освоения зарубежных рынков, в частности экспорт товаров, лицензионная деятельность за рубежом, франчайзинг, значение стратегических союзов и совместных предприятий, а также стратегии мультинациональной и глобальной конкуренции. В главе рассмотрены понятия центров прибыли и перекачивания прибыли, а также проблемы, возникающие при освоении рынков развивающихся стран. Глава завершается разделом, в котором предлагаются стратегии для местных компаний развивающихся стран (Индии, Китая, Мексики, Бразилии и пр.) для защиты от вторжения мощных транснациональных компаний.
- Глава 7 — новая и посвящена влиянию Internet на современный бизнес. Авторы дают общий обзор Internet-технологий и Internet-экономики; описывают процессы глобализации экономики и размывания традиционных границ между отраслями, рассказывают о реструктуризации отраслевых и корпоративных цепочек ценности и усилении конкуренции под влиянием распространения Internet-технологий в корпоративном мире и среди потребителей. Главная тема этой главы — модели бизнеса и конкурентных стратегий в отраслях, где Internet и электронная коммерция стали основной движущей силой развития.

- Значительно переработанная глава 8 содержит описание стратегий для компаний, действующих в разных отраслях: формирующихся, высокодинамичных, зрелых отраслях с низкими темпами роста, стагнирующих, сильно сегментированных. Рассмотрены также варианты стратегий для компаний, находящихся в различных конкурентных ситуациях: для быстрорастущей компании, отраслевого лидера, новой компании, проблемной компании. Материал этой главы еще раз подтверждает тезис, выдвинутый в главах 3 и 4, о том, что успешные стратегии должны соответствовать как внешним условиям, так и внутренним ресурсам и возможностям компании.
- При анализе стратегий диверсификации компании в главах 9 и 10 авторы обращают основное внимание три вида оценки: общей привлекательности отрасли, конкурентной позиции компании в каждом из ее видов деятельности, стратегических и ресурсных преимуществ в каждом виде деятельности. Авторы придерживаются ресурсно-ориентированной концепции, рассматривая ее как основу оценки всех аргументов “за” и “против” диверсификации деятельности компании. В главе 10 исследуются методы оценки привлекательности отрасли и конкурентоспособности компании, а модель жизненного цикла исключена из анализа.
- Три главы (11–13) посвящены реализации стратегии. В них рассматриваются составляющие процесса реализации: создание организации, обладающей необходимыми компетенциями, возможностями и ресурсной базой; распределение ресурсов по стратегически значимым звеньям цепочки ценности; выработка политики и процедур в поддержку стратегии; внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования; создание для персонала компании условий эффективного выполнения стратегических задач с помощью внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем; разработка системы стимулирования и поощрения за достижение поставленных целей и хорошую реализацию стратегии; создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии; создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации.
- Глава 11 посвящена проблемам формирования компетенций, возможностей и ресурсной базы, необходимых для успешной реализации стратегии. Подробно рассматриваются действия, необходимые для формирования и упрочения компетенций и возможностей, достижения конкурентного преимущества и формирования на этой основе конкурентного преимущества, обеспечения взаимодействия и сотрудничества как между отдельными подразделениями самой компании, так и между компанией и ее поставщиками. Расширено понятие стратегических союзов и партнерских соглашений, подчеркивается значение интеллектуального капитала компании, а также значение подготовки кадров (компаниям требуются талантливые инициативные работники и опытные менеджеры). Из настоящего издания исключено описание организационных структур, поскольку этот материал подробно рассматривается в учебниках по менеджменту и организационному поведению. Однако сохранен и расширен раздел о преимуществах и недостатках вертикальной дезинтеграции, совершенствовании организационной структуры, преимуществах политики расширения полномочий работников и создания многофункциональных самоуправляемых рабочих групп. Проведение такой политики оптимизирует внутренние ресурсы компании и изменяет методы управления, что, в конечном итоге, приводит к радикальным изменениям в организационной структуре, характерным для современных корпораций. Сегодня усилия компаний всего мира направлены на формирование эффективных трудовых коллективов, совершенствование производственных процессов, достижение конкурентного преимущества не только за счет дифференциации, но и организационных возможностей, внедрение более простых и гибких организационных структур.
- В главе 12 рассматриваются разработка бюджета, выработка политики и процедур в поддержку стратегии, создание систем для эффективной реализации стратегии, а также внедрение передовых методик, всеобщего управления качеством и непрерывного совершенствования. Глава 13 продолжает тему формирования корпоративной культуры в соответ-

ствии с выбранной стратегией и рассматриваются вопросы подготовки корпоративных лидеров, способных возглавить процесс реализации стратегии. Здесь речь идет также о сильной, слабой и нездоровой корпоративной культуре, подчеркивается роль лидеров в сближении культуры и стратегии компании. Завершают главу разделы по этике управления и роли менеджеров в совершенствовании реализации стратегии.

- Большинство врезок переработаны, кроме того, добавлены новые; их количество возросло по сравнению с предыдущими изданиями.

Авторы убеждены, что врезки и ситуации для анализа — ценное дополнение к теоретическому материалу и весьма полезны для самостоятельной работы.

ПОДБОРКА СИТУАЦИЙ ДЛЯ АНАЛИЗА

22 ситуации для анализа в 12-м издании учебника выбраны авторами исходя из популярности описываемых товаров или компаний, чтобы вызвать интерес студентов и оживленную дискуссию в аудитории. Ситуации для анализа, посвященные электронным компаниям, помогут читателям глубже понять особенности конкурентной борьбы в отраслях, где технологические инновации стали важнейшим фактором влияния, жизненные циклы продуктов сократились, а конкуренция отличается интенсивностью и ожесточенностью. Сегодня ресурсы и конкурентные возможности компании имеют не меньшее значение для разработки и реализации стратегии, чем особенности отрасли и характер конкурентной борьбы. Авторы постарались самым выбором ситуаций для анализа обосновать ресурсно-ориентированную концепцию компании. Почти половина ситуаций для анализа посвящена не-американским компаниям, отраслям с глобальным характером конкуренции либо влиянию культурных различий на характер конкуренции. В учебник также включены ситуации для анализа, посвященные проблемам семейного и малого бизнеса. 18 из 22 ситуаций разработаны на материалах открытых акционерных обществ, так что студенты могут получить дополнительную информацию об их деятельности из сообщений СМИ или из Internet.

Специалисты — разработчики ситуаций для анализа проделали, несомненно, отличную работу. Их материалы имеют большую методическую ценность, иллюстрируют различные аспекты выбора стратегии и позволяют студентам освоить методику стратегического анализа. Авторы уверены, что подготовленные для 12-го издания *Стратегического менеджмента* практические материалы очень интересны, чрезвычайно полезны и способствуют усвоению студентами теоретических понятий и концепций предмета.

Перед ситуациями для анализа авторы ввели раздел под названием “Руководство по работе с ситуациями для анализа”, в котором излагаются основные принципы работы и анализа практических материалов.

БЛАГОДАРНОСТИ

При создании этой книги авторы пользовались помощью многих людей. Огромное количество глубоких замечаний и полезных предложений поступило от студентов, преподавателей, рецензентов. Связь содержания этой книги с идеями теоретиков и практиков менеджмента, предложивших новые идеи развития корпоративной стратегии, будет очевидна всякому читателю, знакомому с литературой по проблемам стратегического менеджмента.

Особенно благодарны авторы разработчикам ситуаций для анализа, включенных в настоящее издание, а также компаниям, на данных которых эти ситуации разрабатывались. Каждому из разработчиков авторы хотели бы выразить личную признательность. Значение современных и глубоких по содержанию практических материалов нельзя переоценить, когда речь идет о преподавании стратегического менеджмента. Ситуации для анализа незаменимы

для демонстрации типичных стратегических проблем, с которыми сталкиваются компании, для анализа вариантов стратегических действий, обобщения практических подходов к разработке стратегии. С точки зрения педагога, ситуации для анализа в курсе стратегического менеджмента дают студентам возможность попробовать свои силы в диагностировании и оценке стратегических инициатив, в применении понятий и инструментов стратегического анализа, в классификации различных вариантов стратегического выбора, разработке плана стратегических действий и определении путей успешной реализации стратегии. Без современных, обоснованных и грамотно сформулированных ситуаций для анализа курс стратегического менеджмента утратит внутреннюю энергетику и увлекательность. Ситуации для анализа, несомненно, представляют собой значительный вклад в подготовку специалистов.

Ценные замечания и предложения по улучшению содержания 12-го издания учебника и сопутствующих учебных материалов высказали:

Ф. Вильям Браун, Montana State University

Энтони Ф. Челт, Western New England College

Грегори Дж. Десс, University of Kentucky

Алан Б. Айснер, Pace University

Джон Джордж, Liberty University

Карли М. Хант, Regent University

Тереза Маррон-Гродски, University of Maryland

Сара Марш, Northern Illinois University

Джошуа Д. Мартин, University of Delaware

Вильям Л. Мур, California State University

Дональд Нейбаум, University of Central Florida

Джордж М. Пуа, Indiana State University

Амит Шах, Frostburg State University

Лотс М. Шелтон, University of Illinois at Chicago

Марк Вебер, University of Minnesota

Авторы также выражают глубокую признательность рецензентам и с благодарностью называют их имена: *Стив Барндт, Дж. Майкл Джеринджер, Минь-Фань Ли, Ричард Стакмен, Стефен Толман, Джерардо Р. Ансон, Джеймс Боулджеридс, Бетти Динер, Дэниел Ф. Дженнингс, Дэвид Кун, Кэтрин Мартелл, Вилбур Маутон, Бобби Во, Так Бандс, Ли Берк, Ральф Каталанелло, Вильям Гриттенден, Винс Лачзингер, Стен Менденхолл, Джон Мур, Вилл Малвени, Сандра Ричард, Ральф Робертс, Томас Терк, Гордон ФонСтро, Фред Циммерман, С. А. Биллион, Чарльз Байлз, Джеральд Л. Джейслер, Роз Ноттс, Джозеф Розенштайн, Джеймс Б. Терман, Иван Эйбл, В. Харви Хегарти, Роджер Эверед, Чарльз Б. Сондерз, Рэй М. Свишер, Клод И. Шелл, Р. Томас Ленц, Майкл С. Вайт, Деннис Каллахан, Р. Дуэйн Айрленд, Вильям И. Берр II, С. В. Миллард, Ричард Манн, Курт Кристенсен, Нейл В. Джекобз, Луи В. Фрай, Д. Робли Вуд, Джордж Дж. Гор, Вильям Р. Соукап. Все эти специалисты оказали огромную помощь на разных этапах создания книги.*

Согласно установившейся традиции авторы отвечают за все оставшиеся ошибки, искажения в передаче фактов, недостатки в содержании или изложении материала. Как всегда, авторы приветствуют любые замечания или соображения по этому изданию и заранее благодарны за комментарии по содержанию книги и сообщения о допущенных ошибках. С авторами можно связаться по электронной почте athompso@cba.ua.edu, по факсу (205) 348-6695, или направив письмо по адресу P.O. Box 870225, Department of Management and Marketing, University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama 35487-0225.

Артур А. Томпсон

А. Дж. Стрикленд

Часть I

Концепции и методики стратегического менеджмента

Глава 1

Процесс стратегического менеджмента

— Чеширский Мурлыка, — начала она (Алиса), — скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

— Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, — ответил Кот.
— Льюис Кэрролл

Организация без стратегии подобна кораблю без руля.

— Джозел Росс и Майкл Кэми

Стратегический менеджмент — это не ... набор инструкций. Это аналитическое мышление и эффективное использование ресурсов.

— Питер Друкер

Эпоха Internet требует скорости Internet и понимания быстротечности времени. Вот что должно вас вдохновлять.

— Карли Фьорина, глава компании Hewlett-Packard

В основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. *Стратегия* компании — это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. Другими словами, стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.

Стратегия компании — комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

С понятием стратегии тесно связано понятие *модели бизнеса (бизнес-модели)* — этим термином обозначается способ получения прибыли от деятельности компаний. Формально модель бизнеса компании связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы—издержки—прибыль, — с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций. Бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли. Следовательно, понятие модели бизнеса уже, чем понятие стратегии бизнеса. Стратегия *определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании (не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы)*, а бизнес-модель *на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании*. Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорят о наличии у компании успешной бизнес-модели, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии. Модели бизнеса убыточных предприятий или новичков на

рынке (например, новые электронные компании) сомнительны: они должны продемонстрировать хотя бы минимальные положительные результаты и таким образом доказать жизнеспособность компаний и перспективность их стратегий. Во врезке “Разные модели бизнеса: *Microsoft* и *Redhat Linux*” сравниваются бизнес-модели компаний *Microsoft* и *Redhat Linux* — обе занимаются разработкой операционных систем для персональных компьютеров. Какая из двух моделей бизнеса представляется вам более перспективной?

Модель бизнеса показывает, насколько экономическая составляющая стратегии компании, т.е. соотношение доходы—издержки—прибыль, обеспечивает жизнеспособность всего предприятия.

Разработка, внедрение и реализация стратегии — приоритетные задачи менеджмента, поэтому всегда есть спрос на менеджеров, способных *активно формировать* будущее компании. Менеджеры разрабатывают стратегию и отвечают за выбор модели бизнеса компании. Стратегия создает ориентиры производительности, представление о конкурентных преимуществах, план действий для удовлетворения покупателей и достижения высокой производительности. Без тщательно сформулированной стратегии деятельность организации теряет смысл, утрачивает конкурентоспособность, ведет к внутреннему застою и ухудшению результатов. Кроме того, действия отдельных подразделений, отделов, групп и менеджеров должны представлять собой *единое скоординированное целое*, так что высший менеджмент обязан согласовать работу всех подразделений компании — НИОКР, производства, маркетинга, обслуживания клиентов, кадров, информационных технологий, финансов. Единая стратегия для всего предприятия — вот база для объединения действий и решений разных подразделений организации в одно целенаправленное усилие. Если нет стратегии, менеджмент не может сформулировать бизнес-модель, которая обеспечит прибыль.



Разные модели бизнеса: *Microsoft* и *Redhat Linux*

Модель бизнеса *Microsoft*

Microsoft — одна из самых преуспевающих компаний в мире, чье процветание обеспечивается, в частности, лидирующим положением на рынке операционных систем для персональных компьютеров: компания последовательно предложила DOS, Windows 95, Windows 98, Windows 2000. Бизнес-модель *Microsoft* содержит следующие элементы.

- Разработка собственных кодов силами высококвалифицированных штатных программистов, получающих высокую зарплату и льготные условия покупки акций за сохранение коммерческой тайны; недоступность исходных кодов для пользователей.
- Продажа копий операционной системы производителям ПК и пользователям по относительно невысокой цене: примерно 75 долл. для производителей и 100 долл. в розничной торговле для индивидуальных пользователей. Поскольку большая часть издержек носит фиксированный характер (связана с разработкой программы), каждая продажа приносит существенную прибыль, учитывая, что переменные издержки на запись и упаковку компакт-дисков составляют всего несколько долларов на копию.
- Предоставление пользователям бесплатной технической поддержки.

Модель бизнеса *Redhat Linux*

Redhat Linux — начинающая компания, созданная для продвижения операционной системы Linux как альтернативы *Microsoft Windows*. *Redhat Linux* придерживается абсолютно иной стратегии.

- Предоставление операционной системы Linux бесплатно всем желающим путем загрузки из Internet (при назначении цены в 79 долл. при покупке компакт-диска, где копия сопровождается инструкцией по использованию). *Redhat Linux* распространяет свою операционную систему бесплатно, потому что система создавалась и совершенствуется программистами из разных стран мира на добровольных началах. Координатор усилий и идейный вдохновитель программистов-добровольцев — тридцатилетний Линус Торвальдс. Разработкой *Linux* он занялся в 1991 году, еще студентом-старшекурсником Хельсинского университета, это было его хобби; в последующие годы координировал устранение дефектов. Линус Торвальдс предлагает всем желающим загружать, использовать, тестировать, модифицировать и исправлять Linux, добавлять новые функции и распространять свои версии ОС через Internet. Количество работающих над Linux программистов постоянно увеличивается, причем всеми ими движет исключительно любовь к своему делу и убежденность в необходимости бесплатного распространения программного обеспечения (по их мнению, программы должны быть бесплатными, как общение); кроме того, многие программисты недолюбливают *Microsoft* и стараются любым способом подорвать ее монополию. Другими словами, это идейная борьба за бесплатное ПО и свободную конкуренцию. Понятно, что *Redhat*, в отличие от *Microsoft*, ни копейки не вкладывает в разработку программного продукта.
- Открытое распространение исходных кодов, свободный доступ к ним всех пользователей с правом внесения в коды любых изменений и создания таким образом персонализированных версий Linux.
- Содержание штатных сотрудников для оказания пользователям технической поддержки на платной основе. Операционная система Linux достаточно сложна, несовершенна и не слишком понятна. Поэтому корпоративным пользователям Linux требуется серьезная помощь. Идею *Redhat Linux* можно сформулировать примерно так: получение прибыли за счет технической поддержки, а не от распространения исходных кодах.

Чья же модель бизнеса лучше?

Модель бизнеса *Microsoft* — продажа собственных кодов и бесплатное обслуживание — обеспечивает компании высокую прибыль. Сможет ли *Redhat* стать прибыльным предприятием с принципиально иной моделью бизнеса — бесплатным программным обеспечением и платной технической поддержкой? Как вы думаете?

Источники. Business Week, February 1, 1999, p. 36; *New York Times Magazine*; February 21, 1999, p. 34–37; *PC World*, March 1999, p. 64; *Smart Money*, October 1999, p. 100.

ПРИЗНАКИ ХОРОШЕГО МЕНЕДЖМЕНТА

Изю всех задач менеджмента самая важная — разработка долгосрочной стратегии, эффективных методов конкуренции и ведения бизнеса и осуществления всех мероприятий, необходимых для последовательной и качественной реализации этой программы. *Удачная стратегия и ее умелая реализация — самые верные признаки качественного управления.* Гениальная стратегия, не подкрепленная организационными средствами для ее достойного внедрения, ничего не дает, потому что сводит на нет любые замечательные возможности, не обеспечивает надлежащий уровень удовлетворения клиентов и высокую производительность. Блестящая реализация посредственной стратегии так же не дает нужного результата. Необходимо, во-первых, создать первоклассную стратегию и, во-вторых, адекватно ее реализовать. Это главная задача менеджмента и лучшая проверка его возможностей.

Блестящее воплощение прекрасной стратегии — лучший критерий качества управления и самый надежный рецепт успеха компании.

Однако и сочетание хорошей стратегии с удачной реализацией *не защищает* компанию от периодов низкой производительности из-за неожиданных изменений на рынках, непредвиденных технологических простоев и издержек. Порой приходится не один год посвятить созданию и внедрению подходящей стратегии. Но ни неудачным стечением обстоятельств, ни ссылками на нехватку времени нельзя оправдать стабильно низкую производительность компании. Задача менеджмента компании — адаптироваться к неожиданным изменениям условий с помощью заранее запланированных действий и гибкого изменения методов ведения бизнеса. В целом, главное при выработке стратегии — добиться такого положения на рынке и создать такую организацию, которые обеспечивают высокую производительность даже в непредвиденных обстоятельствах, в условиях жесткой конкуренции, вынужденных простоев и непредвиденных издержек. Поэтому качество менеджмента компании определяется качеством разработанной стратегии и качеством ее реализации.

ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач.

1. *Формирование стратегического видения будущего компании*; другими словами, определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа компании и целей организации.
2. *Постановка целей*; перевод стратегического видения в практическую плоскость.
3. *Разработка стратегии*.
4. *Реализация стратегии*.
5. *Оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей*.

Этот процесс представлен на рис. 1.1. Все вместе эти пять задач составляют то, что мы называем стратегическим менеджментом. Давайте, прежде чем переходить к следующим главам, рассмотрим эти задачи более подробно.

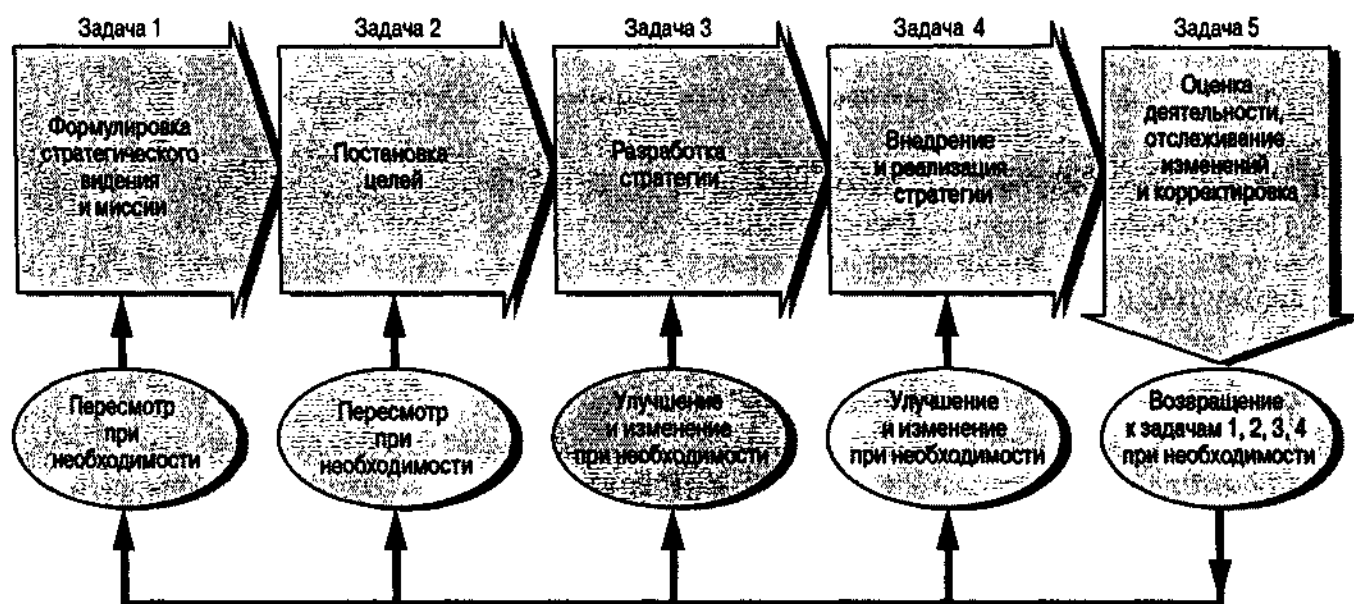


Рис. 1.1. Пять задач стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент — процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

Разработка стратегического видения

Прежде чем приступить к разработке стратегии, менеджеры компании должны подумать, как они видят будущее своей компании; в каком направлении она должна развиваться; какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты; какое положение в отрасли компания должна занять через пять лет. Для ответа на эти вопросы менеджеры тщательно изучают внутреннюю и внешнюю среду компании, чтобы понять, будут ли потребности бизнеса меняться в течение ближайших пяти лет и дальше, а если будут, то как.

Представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях развития бизнеса составляет *стратегическое видение* компании. Стратегическое видение, таким образом, — это идеальное представление менеджеров об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут.

Стратегическое видение — маршрут движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем.

Стратегическое видение и миссия

Если стратегическое видение определяет будущий образ компании, то *миссия* описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности. Большинство компаний включают миссию в свои годовые отчеты и размещают на Web-сайтах. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности и бизнес-планах. Таким образом, стратегическое видение отражает будущее компании, а миссия — настоящее. Эту разницу легко понять, ознакомившись с материалами врезки “Примеры формулировки стратегического видения и миссии”.



Примеры формулировки стратегического видения и миссии

Microsoft Corporation — производство программного обеспечения

Многие годы деятельность *Microsoft* определялась стратегическим видением: “Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение”. Однако появление Internet и широкое распространение электронных устройств, отличных от ПК, например карманных калькуляторов и приставок к телевизорам, заставили *Microsoft* в 1999 году расширить видение следующим образом: “Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения”.

Intel — производство процессоров для ПК

“Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия *Intel* — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet”.

Otis Elevator — производство лифтов

“Наша миссия — предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания”.

Avis rent-a-car — сдача автомобилей в аренду

“Наш бизнес — сдача автомобилей в аренду. Наша миссия — абсолютное удовлетворение клиента”.

Trader Joe's — сеть бакалейных магазинов

“Миссия *Trader Joe's* — продажа высококачественных продуктов и напитков, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход, корпоративный дух”.

Американский Красный Крест

“Миссия Американского Красного Креста — улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь”.

ЗСОМ

“Миссия *ЗСОМ* — подключать индивидуальные и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле”.

Eastman Kodak

“Мы делаем фото”.

Сеть отелей Ritz-Carlton

“Миссия сети отелей *Ritz-Carlton* — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю”.

“Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку”.

“Благодаря своему огромному опыту персонал отелей *Ritz-Carlton* создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей”.

Long John Silver's

“Наше видение: стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо”.

Bristol-Myers Squibb

“Миссия *Bristol-Myers Squibb* — улучшать качество жизни с помощью высококачественных санитарно-гигиенических средств. Наша цель — стать мировым лидером качества в этой отрасли”.

Wit Capital (начинающая Internet-компания)

“Наша миссия — стать ведущим инвестиционным Internet-банком, работающим с ценными бумагами частных инвесторов через Internet”.

Источники. Документы компаний и Web-сайты.

Миссия компании обычно описывает нынешний бизнес компании; в миссии содержится общая характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса.

Значение стратегического видения

Миссия информирует о том, чем занимается компания в данный момент, а видение определяет направление, следовательно, оно важнее. Менеджер должен мыслить стратегически, оценивать влияние новых технологий, изменения в потребностях и ожиданиях клиентов, усилия и затраты, необходимые для опережения конкурентов, перспективные рынки, — в общем, все внешние и внутренние факторы, которые следует учитывать при составлении планов на будущее. *Стратегическое видение — неотъемлемая часть бизнеса.* Четкое, продуманное направление развития бизнеса позволяет оптимально распределить ресурсы и создать стратегию, обеспечивающую развитие компании в нужном направлении. Компании, чьи менеджеры пренебрегают стратегическим мышлением, обречены бесцельно плыть по течению и никогда не станут лидерами отрасли.

Постановка целей

На этапе постановки *целей* миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится организация. Постановка целей и контроль их достижения помогает отслеживать прогресс в деятельности организации. Менеджеры преуспевающих организаций знают, что цели должны требовать напряженной работы и серьезных усилий все работников. Для достижения трудных целей организация должна проявлять изобретательность, настойчивость, целеустремленность и собранность. Трудные цели помогают избежать инерционности и застоя. Митчелл Лейбовиц, глава *The Pep Boys — Manny, Moe & Jack*, компании розничной торговли запчастями к автомобилям, говорит: “Если вам нужны посредственные результаты, ставьте перед собой посредственные цели”.

Цели — результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития.

В постановке целей должны принимать участие *все* менеджеры компании. Каждому подразделению компании нужны конкретные, измеряемые цели, достижение каждой из которых способствует достижению глобальных целей компании. В компании необходимо создать атмосферу всеобщей ориентации на результат. Для этого общие цели компании конкретизируются для каждого отдельного подразделения, причем ответственность за их достижение несут менеджеры всех уровней. Все это невозможно, если существует хотя бы минимальное непонимание относительно выполнения поставленных задач. В идеале создается единое коллективное усилие, когда каждое подразделение организации стремится к достижению целей в своей сфере деятельности и способствует тем самым достижению глобальных целей компании и реализации ее стратегического видения.

В масштабах всей компании применяются обычно два типа оценки работы — *финансовые результаты* и *стратегические результаты*, причем решающая роль отводится первым. Реализация стратегического видения без достаточного уровня прибыльности ставит под угрозу благополучие и само существование компании. Ни акционеры, ни инвесторы не станут вкладывать средства в убыточное предприятие. Однако при всей важности финансовых показателей только их недостаточно. Менеджеры должны пристально следить за стратегическим положением компании — ее конкурентоспособностью и позицией в отрасли в долгосрочной перспективе. Если компания не повышает

свою конкурентоспособность и не укрепляет свое положение на рынке, ее достижения и финансовая стабильность весьма сомнительны.

Для достижения желательного финансового и стратегического положения менеджеры должны определить цели по обоим направлениям. *Финансовые цели* — это финансовые результаты и итоги деятельности, запланированные менеджерами, а также рост доходов, уровень окупаемости инвестиций (или экономическая добавленная стоимость — ЭДС)¹, рост дивидендов, рост курса акций (или рыночная добавленная стоимость — РДС)², достаточное поступление наличности, кредитоспособность. *Стратегические цели* связаны с повышением конкурентоспособности и улучшением положения на рынке и могут формулироваться, например, как увеличение доли рынка; опережение конкурентов по качеству продукции, уровню обслуживания клиентов, инновационным разработкам, издержкам; улучшение репутации компании; улучшение положения на международном рынке; лидерство в технологической сфере; использование перспективных маркетинговых возможностей. В идеале борьба за стратегические цели способствует достижению хороших финансовых результатов.

Как финансовые, так и стратегические цели должны быть краткосрочными и долгосрочными. Краткосрочные цели организации — это обычно текущие улучшения и результаты; долгосрочные цели заставляют менеджеров думать о том, какие действия надо предпринять *сейчас*, чтобы достичь хороших результатов в будущем. При выборе между достижением краткосрочных и долгосрочных целей приоритет обычно отдается последним. Компании редко удается достичь успеха, если руководство ориентируется лишь на краткосрочные цели.

Стратегические цели — это укрепление положения организации в отрасли и повышение конкурентоспособности; финансовые цели — это запланированные финансовые показатели.

Все сказанное иллюстрирует врезка “Примеры стратегических и финансовых целей”.

¹ *Экономическая добавленная стоимость (ЭДС, Economic Value Added)* — прибыль, превышающая задолженность компании и ее собственный капитал, определяется как прибыль от основной деятельности за вычетом подоходного налога, затрат на обслуживание долга и выплат на собственный капитал. Например, если прибыль компании составляет 200 млн. долл., сумма налога — 75 млн. долл., выплата процентов — 25 млн. долл., акционерный капитал — 400 млн. долл. с выплатой 14% (таким образом, стоимость собственного капитала составляет 60 млн. долл.), то ЭДС компании равна 200 млн. долл., минус 75 млн. долл., минус 25 млн. долл., минус 60 млн. долл.; т.е. 40 млн. долл. Значение ЭДС 40 млн. долл. означает, что менеджеры компании добились прибыли, существенно превышающей контрольный показатель в 15% стоимости собственного капитала, необходимый для покрытия обеспеченных акциями инвестиций на общую сумму в 400 млн. долл. — вся эта сумма отражает состояние, созданное для акционеров сверх того, что они могли ожидать от инвестиций с подобным уровнем риска в любой другой фирме. Показатель ЭДС используется для измерения прибыли такими компаниями, как Coca-Cola, AT&T и Briggs & Stratton.

² *Рыночная добавленная стоимость (РДС, Market Value Added)* определяется как величина, на которую увеличилась общая стоимость компании сверх фактической суммы в долларах, инвестированной в компанию акционерами. РДС равна текущему рыночному курсу акций, умноженному на количество выпущенных акций, минус значение акционерного капитала; данная величина представляет собой сумму, которую менеджмент добавил к акционерному капиталу в процессе работы. Например, если цена акции компании равна 50 долл. и выпущен миллион акций, а акционерный капитал составляет 40 млн. долл., то РДС равна 10 млн. долл. (рыночная стоимость акций 50 млн. долл., минус 40 млн. долл. собственного капитала); другими словами, менеджмент получил инвестированный акционерный капитал в размере 40 млн. долл. и превратил его в 50 млн. долл. текущей стоимости компании, создав таким образом дополнительно 10 млн. долл. акционерного капитала. Если перед компанией стоит задача максимального увеличения акционерного капитала, то менеджерам следует избрать стратегию и долгосрочное направление, направленные на максимизацию рыночной стоимости обычных (непривилегированных) акций компании. В последние годы ЭДС и РДС получили широкое распространение как показатели финансового положения компании.



Примеры стратегических и финансовых целей

Banc One Corporation

(стратегическая цель)

“Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка”.

Domino's Pizza

(стратегическая цель)

“Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль”.

Ford Motor Company

(стратегические цели)

“Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками”.

Alcan Aluminum

(стратегические и финансовые цели)

“Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс Standard and Poor выше среднего показателя”. (Standard and Poor — фондовый индекс 500 наиболее активно покупаемых акций на Нью-Йоркской фондовой бирже, публикуемый агентством *Standard and Poor*. — Прим. перев.).

Bristol-Myers Squibb

(стратегическая цель)

“Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества”.

Atlas Corporation

(стратегическая цель)

“Стать низкозатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735,5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424,5 т”.

3M Corporation

(финансовые и стратегические цели)

“Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала — на 20—25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже 27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года”.

Разработка стратегии

Стратегия компании представляет собой в концентрированном виде ответ менеджеров на ряд ключевых вопросов бизнеса: нужна ли диверсификация? обслуживать максимальное число потребителей или выбрать нишу рынка? расширять или сокращать ассортимент товаров? за счет чего достигать конкурентного преимущества — снижения издержек, повышения качества това-

ра или использования организационных возможностей? как реагировать на меняющиеся предпочтения покупателей? какие географические рынки осваивать? как реагировать на появление новых рынков и новые условия конкуренции? какое направление развития выбрать? Стратегия определяет, какие товары, рынки, методы конкуренции и управления выбирает организация.

Стратегия компании — это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации.

Создавая стратегию, менеджмент должен ответить еще на один чрезвычайно важный вопрос: *как* достичь поставленных целей, учитывая положение и перспективы организации. Цели — это “место назначения”, а стратегия — средство его достижения. Для достижения цели требуются, во-первых, продуманные и целенаправленные действия, во-вторых, при необходимости — реакция на непредвиденные события, изменившиеся условия рынка и усиление конкуренции, в-третьих, непрерывное коллективное обучение организации — одной интуиции недостаточно, организация должна постоянно обучаться и повышать свою конкурентоспособность³. Как видно на рис. 1.2, стратегия — это нечто большее, нежели продуманный и методично реализуемый абстрактный план. Стратегия корректируется за счет добавления одних параметров и отказа от других в ответ на изменение рынка, потребительских потребностей и предпочтений, стратегических маневров компаний-конкурентов, приобретенного опыта, новых возможностей и угроз, непредвиденных событий, свежих идей. Условия ведения бизнеса в будущем достаточно неопределенны и непредсказуемы, поэтому не имеет смысла планировать каждый шаг; лучше создать общий план и корректировать его при необходимости. Более того, здравый смысл подсказывает, что любая деятельность компании, как плановая, так и адаптивная, не должна выходить за границы компетенции этой компании и ее конкурентных возможностей.

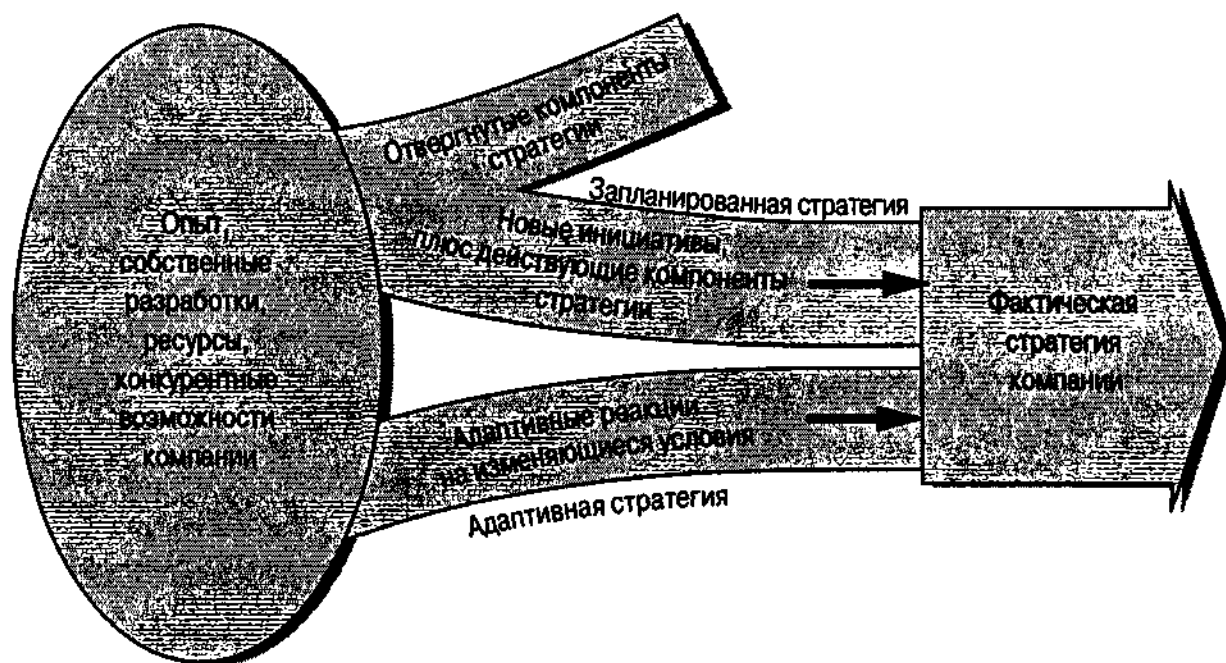


Рис. 1.2. Стратегия компании одновременно активна и адаптивна

³ См. работы Henry Mintzberg, J.A. Waters, “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, June 1985, p. 257–272; Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press, 1998), ch. 2, 5, 7; C.K. Prahalad, Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May–June 1990, p. 79–93.

Стратегия одновременно активна (т.е. продумана и спланирована заранее) и адаптивна (т.е. носит приспособительный характер).

Составляющие стратегии компании

Как уже говорилось, стратегия компании — это набор ответов на вопросы *как*. Эти вопросы у каждой компании свои и зависят от положения и целей компании. В любом виде бизнеса условия рынка позволяют даже близким конкурентам избежать стратегий-близнецов: одни выбирают путь снижения затрат, другие — дифференциации товаров или услуг, третьи — обслуживание рыночных ниш или удовлетворение узкоспецифических потребностей покупателей. Одни компании конкурируют локально или регионально, другие — глобально. Существует множество способов ведения бизнеса и позиционирования, поэтому описание стратегии должно быть очень подробным, отражать специфику данной компании.

На рис. 1.3 представлен подход к разработке общей стратегии компании. Текущая стратегия — это комплекс запланированных мероприятий, новых и ответных действий; обычно у компании есть наготове специальные программы, которые вводятся в действие при наступлении определенных событий. Поскольку запланированные мероприятия, как и новые инициативы, проводятся открыто, внешние наблюдатели могут выделить ключевые элементы стратегии компании. Однако кроме этого остается еще скрытая часть стратегии, о которой внешние наблюдатели могут только строить предположения, — это засекреченные стратегические мероприятия, разработанные для особых обстоятельств. По понятным причинам менеджеры предпочитают держать эти программы в тайне до тех пор, пока не настанет момент для их осуществления.

Составляющие стратегии представлены во врезке “Стратегия *McDonald's*”.

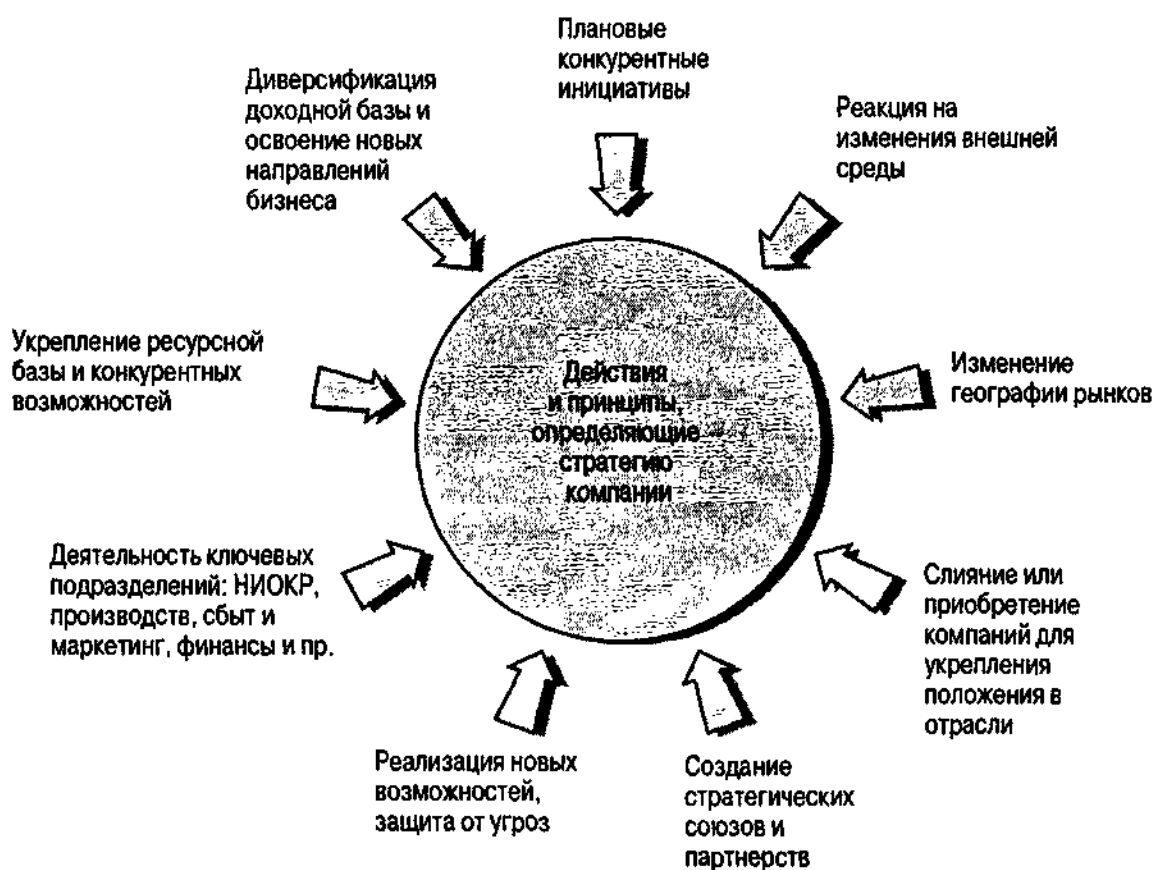


Рис. 1.3. Составляющие стратегии компании



Стратегия McDonald's

В 1999 году компания *McDonald's* лидировала на мировом рынке общественного питания за счет сильного брэнда и общего объема продаж в 35 млрд. долл. Из более чем 25 тыс. ресторанов *McDonald's* около 80% находились во франчайзинге у примерно 5000 владельцев во всем мире. За последние 10 лет объемы продаж компании увеличивались ежегодно в среднем на 8%, а коэффициент окупаемости ее акций составил 20%.

McDonald's разработала единые стандарты приготовления блюд, технологии оборудования, маркетинговых стратегий, программ подготовки персонала, организации обслуживания, методики выбора месторасположения заведений и системы поставок. Эти стандарты действуют во всех ресторанах компании в любой стране мира. В будущем корпорация видит себя лучшей в мире сетью ресторанов быстрого обслуживания и намерена превзойти конкурентов по качеству, уровню обслуживания, санитарному состоянию и потребительской ценности.

Стратегическими приоритетами компании названы обеспечение стабильного роста, безукоризненное обслуживание клиентов, сохранение статуса эффективного и качественного производителя, повышение квалификации сотрудников на всех уровнях, организация обмена опытом между подразделениями в разных странах, постоянное совершенствование концепции быстрого питания, поощрение разработки новых блюд, инновации в оборудовании, маркетинге, организации обслуживания и технологиях.

Стратегия роста

- Разрабатывать еще не охваченные рынки, открывая ежегодно 1750 ресторанов (в среднем по одному каждые 5 часов), частично собственных, частично — на условиях франчайзинга, причем 90% этих новых ресторанов должны открыться за пределами США. Занять лидирующее положение на зарубежных рынках.
- Увеличивать посещаемость ресторанов компании, предлагая новые и недорогие фирменные блюда, увеличивая порции при сохранении прежней цены, организуя детские игровые площадки при ресторанах.
- Исследовать возможности глобальной инфраструктуры поставщиков компании, их опыт в управлении комплексными заведениями общепита, выборе мест расположения ресторанов, маркетинговой деятельности.

Стратегия франчайзинга

- Выдавать лицензию на франчайзинг только инициативным, опытным предпринимателям с хорошей репутацией; специально готовить их к активному продвижению торговой марки *McDonald's* на местах. (Договоры о франчайзинге не заключаются с корпорациями, партнерами и пассивными инвесторами.)

Расположение ресторанов и стратегия строительства

- Место расположения ресторанов должно быть удобно для клиентов и выгодно для компании. Проведенные компанией исследования показали, что 70% решений о посещении *McDonald's* принимается спонтанно, поэтому решено размещать рестораны в местах, где вероятность такого решения максимальна. В США компания, кроме традиционного размещения ресторанов в пригородах и городах, открывает заведения *McDonald's* в аэропортах, больницах, университетах, крупных торговых центрах (*Wal-Mart*, *Home Depot*), на станциях техобслуживания. За границей США стратегия компании такова: сначала открывать рестораны в центрах городов, потом организовывать обслуживание автомобилистов в заведениях *McDrive* (когда клиенты могут поесть, не выходя из машины) в отдаленных от центра районах, затем осваивать остальные районы.

- Снизить издержки на подготовительные и строительные работы за счет стандартизации и повышения эффективности проектов, консолидированных закупок оборудования и строительных материалов через глобальную систему поставок.
- Повышать привлекательность ресторанов *McDonald's* как внутри, так и снаружи, предоставлять услуги обслуживания в автомобиле, создавать детские площадки, где это возможно.

Стратегия в ассортименте продукции

- Предлагать ограниченный набор блюд.
- Улучшать вкусовые качества предлагаемых блюд (особенно бутербродов).
- Опробовать новые категории блюд быстрого приготовления (цыпленок, мексиканский салат, пицца, острые бутерброды и пр.), добавить блюда для любителей здоровой пищи.
- Быстро вводить в производство новые потенциально популярные блюда и столь же быстро снимать с производства не завоевавшие популярность, учиться на своих и чужих ошибках и быстро переключаться на разработку новых идей. (Это принципиально новый элемент стратегии, сменивший многолетнюю практику тщательного тестирования блюд перед включением в меню во всей сети *McDonald's*. Блюдо *Chicken McNuggets*, например, тестировалось 7 лет.)

Организация работы ресторанов

- Строго придерживаться стандартов качества, санитарного состояния помещений и оборудования, организации обслуживания, работы кассиров.
- Продолжить внедрение программы “Сделано для вас”, предполагающей установку более совершенного оборудования, компьютеризацию и использование новых методов приготовления блюд, позволяющих быстрее и эффективнее выполнять заказы клиентов.

Продажи, маркетинг и сбыт

- Пропагандировать имидж *McDonald's* как образец качества, чистоты и высокой потребительской ценности с помощью активной рекламной кампании в средствах массовой информации и специальных мероприятий; продвижение финансируется за счет прибыли ресторанов.
- Использовать куклу Рональд Макдональд для повышения популярности торговой марки среди детей, а также приставки *Mc* в названиях блюд, чтобы обозначить их принадлежность к *McDonald's*.
- Использовать специальные мероприятия для привлечения детей.

Человеческие ресурсы и обучение

- Назначать одинаковые и недискриминационные ставки заработной платы во всех регионах; обучать персонал; поощрять индивидуальные и коллективные успехи в работе; создавать возможности карьерного роста; установить гибкий график работы для студентов.
- Нанимать на работу трудолюбивых и вежливых служащих, обучать их качественному обслуживанию, быстро повышать по службе перспективных работников.
- Обучить правильному обслуживанию клиентов и организации быстрого питания франчайзинговые компании, менеджеров ресторанов и их помощников. (Преподаватели отделений “Университета гамбургеров” в США, штат Иллинойс, Германии, Англии, Австралии и Японии ежегодно обучают 5000 студентов на 22 языках.)
- Способствовать обмену передовым опытом в глобальном масштабе, т.е. добиваться того, чтобы лучшие методики обслуживания и новые идеи из любого ресторана *McDonald's* немедленно внедрялись в ресторанах компании во всех странах мира.

Социальная ответственность и участие в общественной жизни

- Активно участвовать в общественной деятельности региона: поддерживать местные благотворительные учреждения и социальные проекты; способствовать созданию атмосферы добрососедства, участвовать в образовательных программах.
- Финансировать так называемые *Дома Рональда Макдональда* (бесплатное жилье для членов семей больных детей, приезжающих на лечение в специализированные клиники из отдаленных районов. В конце 1995 года таких заведений было уже 168 в 12 странах.)
- Поддерживать диверсификацию занятости и добровольную общественную деятельность; поддерживать заведения, находящиеся во франчайзинге у представителей различных меньшинств (женщины и представители различных меньшинств составили больше 34% владельцев лицензий и 70% кандидатов на получение лицензий.)
- Оказывать поддержку образованию за счет назначения специальных стипендий, премий для преподавателей и создания фонда бесплатных учебных пособий.
- Внедрять программы по защите окружающей среды.
- Предоставлять потребителям информацию о составе продуктов *McDonald's*.

Источники. Годовые отчеты компании.

Стратегия и творческий подход

Создание стратегии — в какой-то степени задача на сообразительность: надо придумать нечто новое либо найти новое применение уже существующему⁴. Чем быстрее меняется внешняя среда компании, тем важнее для менеджеров творческий подход — как в составлении, так и в корректировке стратегии. Например, сегодня всем компаниям опасно недооценивать распространение электронной коммерции, а розничным торговцам — игнорировать растущую популярность покупок через Internet. Менеджеры должны постоянно отслеживать внешнюю среду, своевременно выявляя новые возможности и угрозы, тенденции рынков, пожелания потребителей, технологические возможности, укреплять положение компании на рынке, заботиться о повышении конкурентоспособности. Стратегия и бизнес-модели компании должны соответствовать сегодняшним и будущим условиям внешней среды, поэтому менеджеры должны изобретательно и творчески адаптировать курс компании к новым требованиям рынка и покупательским предпочтениям. Разработка хорошей стратегии невозможна без изобретательности, без творческого подхода.

Разработка стратегии — ориентированная на рынок и потребителя творческая деятельность, требующая таких качеств, как умение использовать рыночные возможности и покупательские потребности, чутье на перспективные инновации, готовность к разумному риску и интуитивное понимание того, что нужно для роста и укрепления бизнеса.

О предпринимательском духе компании можно судить по скорости адаптации к меняющимся условиям рынка, решительности в использовании новых возможностей, умении быстрее конкурентов внедрять новые разработки, постоянному повышению эффективности. Предприимчивые компании обычно бывают либо лидерами, либо ранними последователями, быстро и творчески реагируют на появление новых перспектив развития и возможностей ук-

⁴ Более подробно стратегия как творческий процесс рассматривается в книге Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press, 1998), ch. 5. См. также статьи Bruce Barringer, Allen C. Bluedorn, "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 20 (1999), p. 421–444; Jeffrey G. Covin, Morgan P. Miles, "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Spring 1999, p. 47–63.

репления позиций на рынке. Они готовы идти на разумный риск и не боятся новаторских стратегий. Сегодня пример самой активной предприимчивости демонстрируют электронные компании. Напротив, компании, недостаточно предприимчивые, боятся риска и не решаются на какие-либо отклонения от проверенных методов ведения бизнеса до тех пор, пока их не вынудят к тому обстоятельства. Такие компании либо избегают новых разработок, считая это дело бесперспективным, либо действуют слишком медленно и не успевают адаптироваться к новым условиям. Недостаточно предприимчивые компании считают, что в отставании есть свои преимущества, например, можно избежать дорогостоящих ошибок, на которые обречены первопроходцы. Им больше нравится постепенная трансформация стратегии, нежели стремительная перестройка. Компании, не торопящиеся осваивать электронную коммерцию, — пример дефицита предприимчивости.

Причины изменения стратегии

Понятно, что каждая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью адаптировать свою стратегию к изменениям в отрасли и конкурентной среде, в покупательских предпочтениях и потребностях, к появлению новых возможностей и угроз, к развитию технологий и другим событиям. Порой стратегия требует кардинального пересмотра — например, если внезапно открылась возможность для радикальной смены курса, если конкуренты предпринимают решительные действия, требующие немедленной реакции, если происходит технологический прорыв или в отрасли наступает кризис. Слияние компаний *America Online* и *Time Warner*, например, потребовало кардинального пересмотра стратегий обеих. Бывает, что сначала корректируется стратегия на уровне только одного линейного или функционального подразделения, затем и в масштабах всей компании.

Поскольку поток внутренних и внешних событий, вызывающих корректировку стратегии, непрерывен, *стратегия организации постепенно реформируется*. Таким образом, изменение стратегии, постепенное или стремительное, адаптивное (в ответ на новые условия) или активное (при появлении новых возможностей во внешней или внутренней среде) — это норма, даже необходимость. Поэтому *создание стратегии — это непрерывный процесс, а не единовременное действие*. Менеджеры должны пересматривать и модифицировать стратегию так часто, как того требуют изменения внешней и внутренней среды.

Непрерывное изменение внутренней и внешней среды обуславливает постоянное изменение и корректировку стратегии компании, поэтому создание стратегии — это процесс, а не единовременное действие.

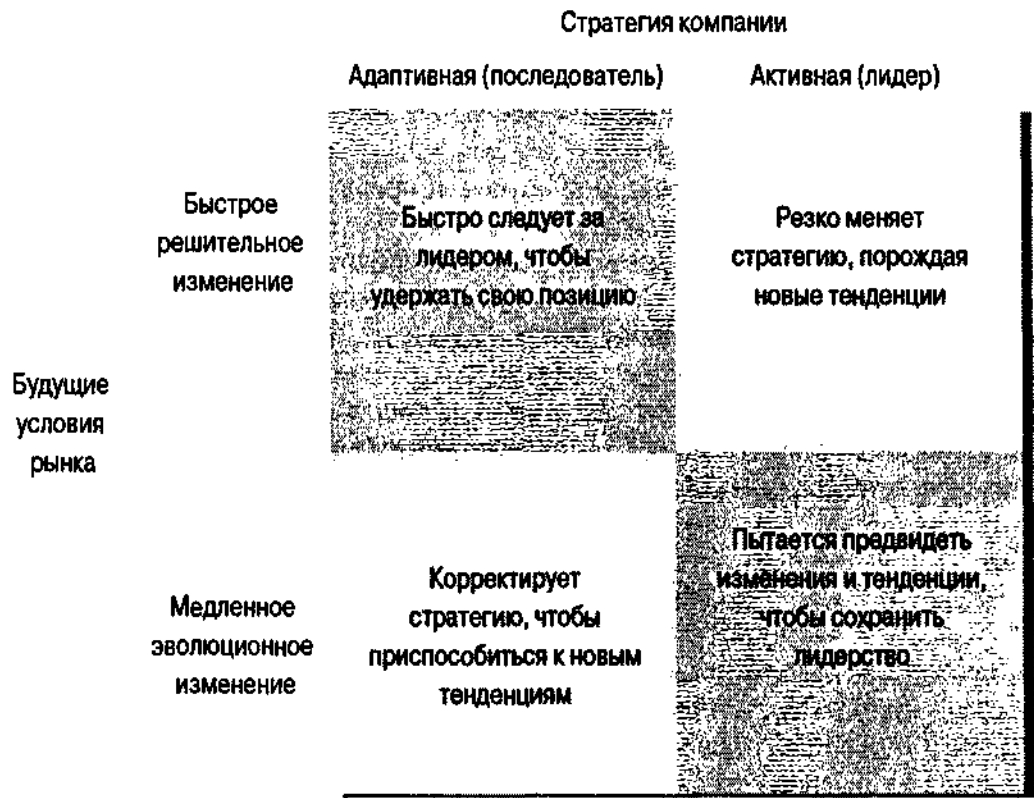
Изменять стратегию необходимо и для *укрепления конкурентоспособности и подготовки к будущим условиям рынка и конкуренции*. Активный или адаптивный характер компании при подготовке к будущим условиям рынка определяет характер и скорость изменения ее стратегии.

На рис. 1.4 показаны стратегические позиции, которые компания может занять для подготовки к будущим условиям рынка⁵. В любой отрасли есть компании-первопроходцы — активные лидеры, первыми пересматривающие свои стратегии, а есть осторожные компании с консервативным управлением, выступающие в роли поздних последователей. Каждая компания адаптирует стратегию и готовится к будущим условиям рынка на свой манер — здесь у каждого свой путь.

Однако слишком частые и радикальные смены стратегии и бизнес-модели подозрительны. Конечно, их причиной может быть неожиданный технологический прорыв, изменение ситуации на рынке или в предпочтениях покупателей, иные непредвиденные обстоятельства, однако чаще дело в грубых просчетах при разработке стратегии, другими словами, в ошибках менеджеров. Частые и радикальные изменения стратегии вызывают резонансную реакцию

⁵ *Необходимость стратегических действий, направленных на поддержание конкурентоспособности на текущий момент в сочетании с деятельностью, направленной на подготовку к конкуренции в будущем, см. в статье Derek F. Abell, "Competing Today While Preparing for Tomorrow", Sloan Management Review, Spring 1990, p. 73–81.*

рынка, замешательство среди покупателей и работников, плохо сказываются на прибыли. Хорошо продуманная стратегия может оставаться неизменной в течение нескольких лет, ее достаточно корректировать с учетом меняющихся обстоятельств.



Источник: Derek F. Abell, "Competing Today While Preparing for Tomorrow", *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 75

Рис. 1.4. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему

Стратегия и стратегический план

Стратегическое видение и миссия, глобальные цели и стратегия определяют развитие компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели, конкурентные инициативы и внутреннюю организацию. Все это вместе образует *стратегический план* деятельности в данной отрасли при наличии существующих конкурентов, предполагаемых действий ключевых игроков отрасли и трудностей, стоящих на пути компании к успеху⁶.

Миссия, направление развития, долгосрочные и краткосрочные цели и стратегия их достижения образуют стратегический план компании.

В компаниях, где принято регулярно пересматривать стратегические планы, в них включают анализ экономического положения отрасли, ключевые факторы успеха, источники перемен и план работы в условиях данной внешней и внутренней среды.

В некоторых компаниях принято знакомить со стратегическим планом всех менеджеров (и даже некоторых служащих), хотя определенные элементы описываются лишь в общем или вовсе опускаются, если их преждевременное обнародование нежелательно. В других компаниях не принято распространять стратегический план в форме документа, он формулируется

⁶ Замечательное обсуждение вопроса о том, почему стратегический план должен быть не просто списком мероприятий, а всесторонним и подробным описанием ситуации в отрасли и условий конкуренции, наряду с объяснением видения, целей и стратегии, см. в статье Gordon Shaw, Robert Brown, Philip Bromiley, "Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning", *Harvard Business Review*, May-June 1998, p. 41-50.

устно и выглядит как набор указаний менеджерам с плановыми показателями и сроками исполнения. Цели организации, составляющие часть стратегического плана, обычно имеют четкую формулировку и сообщаются менеджерам и работникам. Одни компании сообщают свои стратегические планы в годовых отчетах акционерам или в пресс-релизах, другие (возможно, из-за опасений утратить конкурентоспособность) дают лишь общую информацию о своих стратегических планах, применимую к деятельности практически любой компании.

Однако, как уже отмечалось, в формальных письменных стратегических планах трудно предусмотреть все стратегически значимые события ближайших месяцев и лет. Непредсказуемые события, неожиданные возможности и угрозы, новые идеи и предложения заставляют менеджеров модифицировать планы и прибегать к “незапланированным” мероприятиям. Эффективное управление и успешный бизнес невозможны, если стратегическое планирование осуществляется раз в год и только потому, что “так принято”. *Стратегию желательно пересматривать всякий раз, когда к этому появляется повод, и обязательно — если происходят непредвиденные события.* В эпоху Internet экономическая среда меняется так быстро, что многие компании пересматривают стратегию ежеквартально, ежемесячно и даже еженедельно, порой полностью отказываясь от годовых стратегических планов. Из-за динамичности современной экономики *жизненные циклы стратегий все чаще измеряются месяцами и годами, а не декадами или тем более пятилетками*⁷.

Чем быстрее меняется внешняя и внутренняя среда компании, тем чаще должны пересматриваться долгосрочные и краткосрочные стратегические планы.

В компании *Ingram-Micro*, специализирующейся на производстве и продаже компьютеров, “скользящие” (ориентировочные) прогнозы финансовых показателей разрабатываются на пять кварталов и пересматриваются каждые 60 дней. Компания *Bluefly.com*, торгующая в Internet готовой одеждой, пересматривает бюджет еженедельно, чтобы учитывать ежедневные изменения объемов продаж. Чтобы ускорить адаптацию компании к быстро меняющимся условиям рынка, некоторые компании разрабатывают стратегические планы отдельно для каждого рынка и создают несколько сценариев развития конкуренции, что позволяет им в нужный момент быстро подключать уже готовый сценарий.

Воплощение и реализация стратегии

Воплощение стратегии — превращение теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий.

Воплощение и реализация стратегии требуют выбора и проведения конкретных действий по достижению запланированных результатов. Управление реализацией стратегии — это активная административная работа, направленная на решение ряда задач.

- Создание организации, способной эффективно реализовать избранную стратегию.
- Распределение ресурсов компании по стратегически значимым звеньям цепочки ценности таким образом, чтобы подразделения, ответственные за осуществление стратегически важных мероприятий и инициатив, получили достаточно людей и финансов для выполнения поставленных задач.
- Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
- Информирование работников о пересмотре стратегии.
- Создание для персонала компании условий эффективного выполнения стратегических задач с помощью внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем.

⁷Gary Hamel, “Bringing Silicon Valley Inside”, Harvard Business Review, September–October 1999, p. 72.

- Стимулирование работников на эффективную реализацию стратегии; при необходимости изменение должностных инструкций и рабочих процедур.
- Привязка системы вознаграждения к достижению поставленных целей и эффективную реализацию стратегии.
- Создание корпоративной культуры, стимулирующих реализацию стратегии.
- Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования.
- Создание системы формального и неформального лидерства для улучшения реализации стратегии.

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей внутренней организации компании, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. Если все это присутствует, компания легко достигает необходимых результатов.

Задача воплощения и реализации стратегии — самая сложная и длительная во всем стратегическом менеджменте. Она влияет на все аспекты управления и решается буквально во всех подразделениях компании. Работа по реализации стратегии начинается с поиска участков, на которых возможно улучшение производительности. Каждый менеджер должен решить, что нужно сделать во вверенном ему подразделении для реализации общей стратегии и как это сделать лучше всего. Полная реализация стратегии может потребовать от нескольких месяцев до нескольких лет.

Реализация стратегии — набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, финансирование, выработка политики поддержки, мотивация работников, создание корпоративной культуры, надлежащее руководство.

Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок

Одна из основных обязанностей менеджеров — оценка эффективности организации и прогресса в ее деятельности. Менеджеры обязаны постоянно отслеживать внутреннюю и внешнюю среду компании. Низкая эффективность, недостаточный прогресс, важные новые обстоятельства требуют внесения изменений в долгосрочный курс развития компании, цели, модель бизнеса и/или стратегию.

Если реализация стратегии происходит не так, как планировалось, то менеджмент обращается к таким стандартным методам, как пересмотр бюджета, реорганизация отдельных видов деятельности и трудовых процессов, перестановка кадров, развитие новых возможностей, изменение корпоративной культуры и системы оплаты труда. Эффективная реализация стратегии — это всегда продукт широкомасштабного организационного обучения, происходящего обычно неравномерно в разных частях компании. Поэтому необходимо постоянно отслеживать прогресс в деятельности организации, искать новые пути развития и корректировать действия.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС

У компании всегда есть выбор — оставить в прежнем виде или изменить видение, цели, стратегию и методы реализации. Стратегический менеджмент — это непрерывный и бесконечный процесс, а не некое одноразовое мероприятие, выполнив которое, можно спокойно заниматься другими делами. Менеджеры обязаны ежедневно анализировать происходящие события и решать, требуют они соответствующей корректировки стратегии или нет. Менед-

жеры должны отслеживать прогресс в деятельности организации, выявлять проблемы, определять тенденции рынка и потребительских предпочтений, при необходимости корректировать действия. Поэтому оценка деятельности представляет собой и конечный, и начальный пункты цикла стратегического менеджмента.

Формирование стратегического видения компании, целей, стратегии и методов реализации никогда не завершается. Оценка деятельности, выявление изменений во внешней среде и внесение корректировок — неперенные составляющие стратегического менеджмента.

О решении пяти задач стратегического менеджмента

Все пять задач стратегического менеджмента должны решаться комплексно, а не по отдельности. Во-первых, как видно на рис. 1.1, существует взаимовлияние задач и повтор циклов исполнения. Например, формулировка миссии и видения влияет на выбор целей (обе задачи связаны с определением приоритетов в деятельности компании). Постановка целей требует анализа текущей деятельности, наличия различных вариантов развития стратегии, ресурсов и возможностей, позволяющих достичь намеченных целей даже в усложнившейся ситуации. На выбор стратегии влияет наличие у компании необходимых ресурсов.

Во-вторых, менеджеры решают пять задач стратегического менеджмента одновременно с исполнением других своих задач и обязанностей. Хотя стратегический менеджмент как определяющий элемент будущего организации есть важнейшая функция управленческого состава, однако у менеджеров есть и другая работа.

Стратегический менеджмент — комплексный процесс; пять его задач разграничиваются концептуально, но решаются комплексно.

В-третьих, разработкой и реализацией стратегии менеджеры занимаются не каждый день, а по мере изменения внешней и внутренней среды. Однако перемены происходят и внезапно, и постепенно, по одиночке и лавинообразно, а их влияние на стратегию не всегда легко определить. Поэтому менеджерам для корректировки стратегических планов требуется разное время, в одном месяце больше, в другом — меньше. На практике искусство управления состоит не только в выборе, *как* надо менять стратегию, но и в точном определении момента, *когда* это надо делать.

Больше всего времени менеджеров уходит на повседневную работу по повышению эффективности труда работников, их основная работа — совершенствование стратегии, а не радикальное ее изменение или разработка новых. Чрезмерная изменчивость стратегии, как уже говорилось, отрицательно влияет на работников компании и сбивает с толку клиентов; к тому же в резких переменах, как правило, нет необходимости. Гораздо больше пользы можно получить за счет совершенствования методов реализации, что чаще всего и будет ключом к успешному стратегическому менеджменту.

КТО РЕШАЕТ ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава организации, как капитан корабля, — самый заметный и влиятельный исполнитель стратегии. Он отвечает за выбор направления развития компании, постановку глобальных целей и реализацию стратегии в рамках всей организации. На нем же лежит основная ответственность за *руководство* разработкой и реализацией стратегического плана для всей организации, хотя важную роль в этом процессе играют и все старшие менеджеры. Глава компании лично выбирает направление развития и утверждает все серьезные стратегические решения и действия.

Вице-президенты по производству, маркетингу, финансам, кадрам и руководители функциональных подразделений также несут ответственность за разработку и реализацию страте-

гий своих подразделений: вице-президент по производству — за разработку и реализацию производственной стратегии, вице-президент по маркетингу — маркетинговой стратегии, вице-президент по финансам — финансовую стратегию и пр. Топ-менеджмент принимает активное участие в формировании ключевых положений стратегии и новых инициатив, вместе с главой компании согласовывает стратегии подразделений и координирует их реализацию. Только в сравнительно небольших компаниях процесс разработки и реализации стратегии осуществляется главой единолично.

Разработка и реализация стратегических планов — это обязанности главы компании, топ-менеджмента и владельцев компании. Крупные организационные единицы компании — подразделение, завод, региональное отделение и пр. — обычно играют ведущую или вспомогательную роль в разработке стратегического плана. Менеджеры подразделений под началом высшего руководства завершают (частично или полностью) разработку стратегий для своих подразделений и сами выбирают методы реализации. Роль линейного менеджмента в разработке и реализации стратегии несравненно уже, нежели роль руководителей высшего звена, и все же правильно будет сказать, что *каждый менеджер определяет и реализует стратегию на вверенном ему участке*.

Toshiba — корпорация с капиталом в 45 млрд. долл., с 300 дочерними предприятиями, с ассортиментом продукции, исчисляемым тысячами наименований, работает во многих странах мира. Невозможно представить, что несколько высших должностных лиц в штаб-квартире компании способны руководить разработкой и реализацией стратегии в тысячах филиалов *Toshiba*. Процесс разработки и реализации стратегии требует усилий абсолютно всех менеджеров компании. Менеджеры в штаб-квартире компании не осведомлены о ситуации в каждом географическом регионе и на каждом предприятии и не могут координировать работу на местах. Поэтому они обычно делегируют часть своих полномочий по разработке стратегии главам подразделений, назначая их ответственными за реализацию. В этом случае главы подразделений выступают одновременно и как авторы стратегий. А если менеджер непосредственно разрабатывает стратегию, которую ему предстоит реализовать, он, несомненно, гораздо активнее ее поддерживает — а это важнейшее условие эффективной реализации.

В диверсифицированных компаниях с несколькими направлениями бизнеса можно выделить четыре уровня стратегических менеджеров.

- Глава компании и топ-менеджеры корпоративного уровня, несущие главную и личную ответственность за ключевые стратегические решения, влияющие на организацию в целом и на каждое направление ее бизнеса.
- Менеджеры производственных подразделений, которым передается ведущая роль в разработке и реализации стратегических планов для этих единиц.
- Менеджеры функциональных единиц (производство, маркетинг и сбыт, финансы, НИОКР, кадры), выполняющие в рамках своих полномочий стратегические действия, которые укрепляют стратегию подразделения.
- Линейные менеджеры (на предприятиях, в региональных отделах продаж, местных представительствах), отвечающие за привязку стратегических планов к своей сфере и за реализацию своей части общего стратегического плана.

Однопрофильным компаниям достаточно трех уровней (корпоративный, функциональный и линейный менеджмент). В компаниях, находящихся в частной собственности, и у частных предпринимателей разработка и реализация стратегии передается одному-двум стратегическим менеджерам по причине небольшого объема деятельности.

Без стратегии не обходятся и некоммерческие организации. В федеральной и местных властных структурах главы местных и региональных административных органов выступают в качестве стратегических руководителей своих регионов. В муниципальных органах власти руководители управлений (пожарной охраны, канализации и водоснабжения, озеленения, здравоохранения и т.д.) также действуют как стратегические руководители, поскольку являются линейными менеджерами своих отделов и определяют их цели, стратегии и методы реализации.

Таким образом, участие менеджеров в разработке и реализации стратегии — это нормальное явление, а не исключение⁸. Практически любая управленческая задача имеет отношение к стратегии. Стратегическое управление — работа всего менеджмента, а не привилегия менеджеров высшего уровня.

Кто и как разрабатывает стратегию

Компании и менеджеры по-разному подходят к разработке стратегии. В одних организациях разработка стратегии осуществляется единолично главой организации, учредителем или владельцем предприятия, в других для этой цели создается группа стратегического планирования, в которую входят менеджеры и даже некоторые сотрудники. В целом можно выделить четыре основных подхода к разработке стратегии⁹.

Подход главного архитектора

В некоторых компаниях один человек — глава или владелец компании — берет на себя роль главного стратега, единолично формируя ключевые элементы стратегии. Это не означает, что он автор всех идей, на которых строится стратегия, или сам собрал и проанализировал всю необходимую информацию; процессу разработки стратегии обычно предшествуют мозговая атака с привлечением подчиненных и профессиональный анализ информации. Это означает, что этот человек выступает в роли главного и единственного архитектора стратегии, лично руководит ее разработкой и ставит цели. Подход главного архитектора характерен для компаний, главы которых являются одновременно их учредителями: Майкл Делл в *Dell Computer*, Стив Кейс в *America Online*, Билл Гейтс в *Microsoft* и Говард Шульц в *Starbucks*. Стратегии небольших частных предприятий, различных партнерств, компаний семейного бизнеса почти всегда представляют собой продукт опыта и мнений владельца (владельцев) при, возможно, скромном участии наиболее опытных работников и внешних консультантов.

Делегирование

При таком подходе ответственный за разработку стратегии менеджер делегирует часть своих полномочий доверенным подчиненным, нижестоящим менеджерам, компетентным рабочим группам сотрудников разных подразделений компании, независимым рабочим комиссиям или, реже, группе консультантов, специализирующихся на помощи в разработке стратегии. Делегирование таких мероприятий, как мозговые атаки, анализ, разработка некоторых крупных и большинства мелких компонентов стратегии, позволяет привлекать менеджеров и служащих с опытом работы на местных рынках и в условиях жесткой конкуренции. Такой подход удобен (если не необходим) многоотраслевым компаниям с широким ассортиментом товаров. Чем шире ассортимент выпускаемой продукции, диверсификация и географический разброс подразделений, тем удобнее передать часть полномочий по разработке стратегии работникам на местах. Они из первых рук получают информацию о потребительских предпочтениях, адекватно оценивают маркетинговые возможности и сумеют быстро адаптировать стратегию к меняющимся условиям. Чем быстрее меняется рынок, тем перспективнее делегирование.

Менеджеры, делегируя часть полномочий, теряют контроль над отдельными компонентами стратегии, однако за ними сохраняется ключевая роль в формулировании ведущих компонентов стратегии. Кроме того, они утверждают или отклоняют предложения подчиненных. Главный недостаток делегирования состоит в том, что успех зависит от профессионализма

⁸ Роль менеджеров среднего звена в разработке и воплощении стратегии более подробно рассматривается в книге Steven W. Floyd, Bill Wooldridge, *The Strategic Middle Manager* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), ch. 2-3.

⁹ Классификация взята из работы David R. Brodwin, L.J. Bourgeois, "Five Steps to Strategic Action", in Glenn Carroll and David Vogel (ed.), *Strategy and Organization: A West Coast Perspective* (Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984), p. 168-178.

и компетенции менеджеров низшего звена, а им свойственна обычно узость кругозора. Возможно, для них главная цель — решение их текущих проблем, а не использование будущих возможностей в масштабах всей организации. Случается, что линейный менеджмент не видит необходимости или просто не хочет корректировать текущую стратегию¹⁰. Делегирование опасно еще и тем, что может создать у подчиненных ощущение, будто стратегическое планирование недостойно времени и внимания начальника. И наконец, высший менеджмент ни в коем случае не должен самоустраняться от разработки стратегии, особенно в критические моменты, например, когда в группе стратегического планирования возникают разногласия или разрабатывается неперспективное направление развития.

Совместный, или коллективный, подход

Это промежуточный подход, заключающийся в том, что ответственный за создание стратегии менеджер опирается на помощь и советы своих коллег и подчиненных, вырабатывая компромиссный вариант стратегии. В группы разработки стратегии обычно входят линейные и функциональные менеджеры из разных подразделений, несколько начинающих менеджеров с творческим подходом, и (в качестве наблюдателей) ветераны предпенсионного возраста, не боящиеся говорить горькую правду и дать мудрый совет.

Компания *Electronic Data Systems* пересматривала свою стратегию в течение года и привлекла к этому процессу 2500 из 55 тысяч работников компании под надзором 150 менеджеров из разных стран мира¹¹. В компании *J.M. Smucker*, производящей джемы и желе, была создана рабочая группа из 140 работников (7% от двухтысячного коллектива), которые 25% рабочего времени в течение полугода тратили на поиск путей возрождения компании; группа, при поддержке всего персонала, разработала 12 программ по удвоению доходов компании в последующие 5 лет. Финская корпорация *Nokia Group*, мировой лидер беспроводных коммуникаций, привлекла к выработке стратегии 250 работников. Все шире распространяется практика привлечения к выработке стратегии клиентов и поставщиков, что позволяет лучше оценить будущую ситуацию на рынке.

Коллективной выработкой стратегии руководит обычно ответственный менеджер, но результат представляет собой плод усилий всех участников процесса. Такой подход удобен в ситуациях, когда компоненты стратегии касаются различных отделов и видов деятельности и приходится привлекать специалистов с разным опытом, знаниями и представлениями о будущем. К достоинствам коллективного подхода следует отнести и то, что участники становятся ярыми приверженцами созданной ими стратегии и охотно участвуют в ее реализации. Кроме того, если работник участвовал в разработке стратегии, он чувствует свою ответственность, — отговорка «это была не моя идея» не срабатывает.

Привлечение внутренних резервов

При этом подходе высшее руководство предлагает отдельным служащим и целым рабочим группам выдвигать предложения по запуску новых товарных линий и освоению новых направлений деятельности. Идея состоит в том, чтобы помочь раскрыться талантливым работникам компании. Топ-менеджмент выбирает предложения, которые представляются перспективными, и предоставляет разработчикам организационные и бюджетные ресурсы для реализации их идей. Таким образом, появляются новые компоненты стратегии, а их разработчики получают ведущие роли при запуске новых видов продукции, руководят проникновением компании на новые географические рынки и возглавляют новые подразделения.

Привлечение внутренних резервов срабатывает только при наличии в организации хорошего кадрового потенциала. При этом подходе стратегия компании представляет собой сово-

¹⁰ Случай, когда внесение изменений в стратегию оказалось непосильной задачей для группы подчиненных, описывается в статье Thomas M. Hout, John C. Carter, "Getting It Done: New Roles for Senior Executives", *Harvard Business Review*, November–December 1995, p. 140–144.

¹¹ "Strategic Planning", *Business Week*, August 26, 1996, p. 51–52.

купность инициатив, выбираемых из предложенных на конкурсной основе. Этот подход хорошо зарекомендовал себя в отраслях, где быстро развиваются технологии и/или постоянно появляются новые возможности.

W.L. Gore & Associates, частная компания — производитель водонепроницаемой пленки Gore-Tex, активно и весьма успешно использует собственные внутренние резервы. В *W.L. Gore & Associates* от каждого работника ждут проявления инициативы и новаторства, что стало в компании главным основанием для повышения зарплаты и продвижения по службе. *W.L. Gore* постоянно совершенствует свою продукцию и развивается стабильными темпами в течение 10 лет. Во врезке “Поиск внутренних резервов в *British Airways*” описываются особенности использования этого подхода в авиакомпании *British Airways*.



Поиск внутренних резервов в *British Airways*

В 1997 году Роберт Дж. Эйлинг, глава *British Airways*, предложил 37-летней Барбаре Кассини разработать бизнес-план низкокзатратной авиалинии. Если Кассини обоснует перспективность своего предложения, компания профинансирует этот проект, а Кассини его возглавит. Барбара Кассини — американка, закончила колледж Маунт-Холиоук в Массачусетсе и получила магистерскую степень по связям с общественностью в Принстонском университете. В 1987 году она пришла работать в *British Airways*, а прежде была консультантом в *Coppers & Lybrand*. Она привлекла внимание руководства *British Airways*, проведя реформирование *Dan Air*, небольшой и убыточной европейской авиалинии, которую *British Airways* приобрела в 1992 году. В 1993 году Кассини перевели в Нью-Йорк на должность генерального менеджера операций *BA* в США. Тут-то она и получила предложение Эйлинга по созданию новой дочерней авиакомпании. Кассини заинтересовало предложение Эйлинга и возможность попробовать себя в руководстве новой компанией *BA*.

Бизнес-план Кассини был утвержден, и появилась новая авиакомпания — *Go Fly, Ltd.*, в которую *British Airways* вложила 40 млн. долл., а Барбара Кассини стала первой женщиной — исполнительным директором авиакомпании. В начале она детально проработала стратегию *Go Fly*. Компания начала работать в 1998 году с двух авиамаршрутов. К осени 1999 года у *Go Fly* было уже 500 служащих и 15 авиамаршрутов из аэропорта Станстед (Лондон). Билет из Лондона в Рим и обратно стоил в компании *Go Fly* 187 долл., а в *British Airways* — 400 долл. Взяв за пример работу компании *Southwest Airlines*, тщательно изученную Кассини, руководство *Go Fly* отказалось от любых дополнительных услуг — даже бутерброды и кофе пассажиры получали за отдельную плату.

Барбару Кассини не пугает, что низкие цены *Go Fly* привлекут клиентов *British Airways* и лишат части доходов родительскую компанию. Она считает, что если *Go Fly* не вышла бы на рынок со своими низкими ценами, это сделала бы какая-нибудь другая компания, став конкурентом *British Airways*. Кассини ожидает, что в 2001 году компания *Go Fly* перешагнет уровень безубыточности.

Источник. “Nurturing a Low-Frills Airline”, *New York Times*, September 19, 1999, *Money and Business* section, p. 2.

Сравнение подходов

Каждый из четырех подходов к разработке стратегии имеет свои преимущества и недостатки.

Жестко централизованное стратегическое планирование оправдывает себя в ситуациях, когда единственный разработчик стратегии четко знает, куда движется компания и как она должна действовать. Основной недостаток подхода главного архитектора в том, что успех стратегии целиком и полностью зависит от опыта и суждений одного человека. Этот подход не годится для сильно диверсифицированных предприятий со многочисленными ас-

сортиментными группами: понятно, что в такой стратегии должно быть учтено огромное количество специфических особенностей, а это просто невозможно при единоличной разработке стратегии.

С другой стороны, делегирование стратегических решений нижестоящим менеджерам и совместное создание стратегии также связано с риском. Один из самых больших недостатков делегирования в том, что нижестоящие менеджеры не всегда обладают достаточной информацией и опытом для принятия стратегических решений. Кроме того, всегда существует опасность, что менеджеры низшего эшелона предпочтут не рисковать и выберут консервативную безопасную стратегию в ситуации, когда требуется новый, творческий и дерзкий подход. Недостаток делегирования еще и в том, что на процесс формирования стратегии могут серьезно повлиять неформальные лидеры или коалиции, отстаивающие собственные интересы. Политические игры при разработке стратегии возможны и при совместном подходе, поскольку влиятельные отделы и сотрудники могут договориться между собой и выработать выгодный для себя стратегический план. Интриги и использование служебного положения обычны в ситуациях, когда нет единого мнения о том, какую стратегию принять. Кроме того, совместная разработка стратегии требует больше времени из-за большого количества участников.

Преимущество привлечения внутренних резервов — одновременно и его недостаток. Этот подход побуждает всех работников искать выгодные рыночные возможности, предлагать инновационные стратегии и брать на себя ответственность за новые направления бизнеса. Служащие со стратегически привлекательными предложениями получают возможность и средства для их реализации, обеспечивая развитие и рост организации. Однако из-за того, что инициативы исходят от разных подразделений компании и имеют разные цели, их трудно согласовать или свести в единый стратегический план без жесткого иерархического руководства. При этом подходе руководители высшего ранга должны выбирать те предложения своих подчиненных, которые укрепляют общую стратегию организации; в противном случае может случиться, что местные стратегические инициативы войдут в противоречие с общей стратегией. У подобного подхода есть еще один недостаток: стремясь сохранить за собой репутацию предусмотрительных и осторожных руководителей, менеджеры высшего звена попросту топят любые новые идеи в корпоративной ортодоксии¹². Обычному служащему нелегко провести свое неординарное предложение по всей цепи инстанций.

Итак, все четыре подхода к разработке стратегии имеют свои преимущества и недостатки. Любой из них может привести к успеху или провалу: тут многое зависит от размера и структуры компании, качества менеджмента и деловых взглядов персонала.

Роль совета директоров в разработке и реализации стратегии

Ведущая роль в разработке и реализации стратегии отводится ведущим менеджерам, а стратегическая роль совета директоров сводится к надзору за тем, чтобы все пять задач стратегического менеджмента шли на пользу акционерам (в случае акционерной формы собственности) или донорам (в случае некоммерческой организации). Учитывая количество судебных исков, возбуждаемых акционерами, и рост затрат на страхование гражданской ответственности, понятно значение роли совета директоров как органа надзора за стратегическими действиями компании. Более того, держатели больших пакетов акций (взаимные и пенсионные фонды), органы государственного регулирования и финансовая пресса требуют от членов совета директоров, особенно приглашенных, пристально наблюдать за стратегией компании и за деятельностью администраторов-исполнителей.

¹² См. статью Gary Hamel, "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, July–August 1996, p. 80–81.

Обычно менеджеры-исполнители кратко информируют совет директоров о ключевых стратегических мероприятиях и передают стратегические планы этому органу для официального утверждения. Директора редко принимают непосредственное участие в разработке и реализации стратегии, да и не должны этого делать. Большинство приглашенных директоров не имеют опыта работы в данной отрасли; их знания о компании ограничены. Совет директоров обычно собирается один раз в месяц (или реже) на заседание, которое длится 6–8 часов. Трудно ожидать от совета директоров глубокого понимания всех стратегических вопросов, собственных оригинальных стратегических предложений, способных конкурировать с предложениями исполнительных менеджеров. Все это и не требуется от совета директоров, главная задача которого — надзор и контроль. Первейшая обязанность совета — обеспечение *конструктивной критики*¹³. Если исполнительные менеджеры подают совету директоров полностью обоснованные предложения, то в критике нет надобности. Достаточно задать несколько толковых вопросов, чтобы проверить обоснованность стратегических предложений, и осуществлять контроль за их исполнением. Однако если прибыльность и доля рынка компании уменьшаются (и тем более — если уменьшаются стремительно), члены совета директоров просто обязаны занять активную позицию, инициировать дискуссию о стратегическом пути компании, пригласить на заседание совета ключевых исполнительных менеджеров, а возможно, и напрямую включиться в процесс, предложив изменение стратегии компании и смены руководства.

Главная задача совета директоров в стратегическом менеджменте — оценивать и утверждать стратегические планы, а также возможности стратегического мышления главы компании и его преемников.

Главная практическая задача совета директоров — оценка компетенции высшего руководства в вопросе разработки и реализации стратегии. На основании этой оценки принимаются конкретные решения: о повышении заработной платы, премировании или отставке¹⁴. Случалось, что совет директоров (в *AT&T, Pacific Corp., Kmart, RiteAid, Compaq Computer*), придя к заключению, что главы компаний недостаточно адаптируют стратегии компаний к происходящим на рынках изменениям, настаивал на отставке глав компаний и назначении нового руководства. Совет директоров должен также своевременно оценить стратегические качества основных претендентов на пост высшего руководителя. Если глава компании уходит в отставку, совет избирает преемника — либо из менеджеров компании (часто по рекомендации бывшего главы), либо со стороны, если принято решение о радикальной смене курса. Надзор и контроль со стороны совета директоров чрезвычайно важны для стратегии компании.

ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

Главная идея этой книги состоит в том, что современный менеджмент невозможен без стратегического мышления. Менеджер должен знать стратегическое положение компании, понимать влияние меняющихся условий, отслеживать внешнюю и внутреннюю среду компании и правильно выбирать момент для изменения стратегии. Глава одной из преуспевающих компаний выразился следующим образом.

¹³ Более подробное обсуждение роли совета директоров в надзоре за разработкой и реализацией стратегии см. в статье Gordon Donaldson, "A New Tool for Boards: The Strategic Audit", *Harvard Business Review*, July–August, 1995, p. 99–107.

¹⁴ Замечательную дискуссию о роли совета директоров в оценке работы главы компании и преемственности см. в статье Jay W. Lorsch, Rakesh Khurana, "Changing Leaders: The Board's Role in CEO Succession", *Harvard Business Review*, May–June 1999, p. 96–105.

... Наши конкуренты знакомы с теми же идеями, методами и подходами, что и мы, и имеют такие же возможности для их использования. Разница между нашими достижениями определяется лишь тщательностью и самодисциплиной, с которыми мы и они разрабатываем и реализуем свои стратегии.

Стратегическое мышление и управление, в отличие от свободной импровизации, интуиции и упования на везение, имеют ряд преимуществ: концентрируют деятельность всей организации на достижении основной цели, заставляют менеджеров и рядовых сотрудников искать новые возможности и угрозы, способствуют непрерывному развитию бизнес-модели, дают менеджерам ясные критерии для оценки проектов бюджетов. Оптимально такое управление ресурсами, которое поддерживает Стратегию компании и гарантирует достижение поставленных целей.

Инновационные стратегии нередко становятся ключом к устойчивому улучшению деятельности компании. Из истории бизнеса известно, что самые эффективные компании обычно действуют как первопроходцы и лидеры, не ограничиваясь ответными мерами и пассивной защитой. Они начинают стратегическое наступление на консервативных и менее мобильных конкурентов и обеспечивают себе устойчивое конкурентное преимущество, а равно и превосходные финансовые результаты. Энергичная реализация творческой, неординарной стратегии обеспечивает компании положение лидера, делает ее товары и услуги отраслевым стандартом. Процветающий бизнес — это всегда результат проницательного, активного менеджмента, а отнюдь не счастливой случайности или длительного везения.

Мы надеемся, дочитав эту книгу до конца, вы поймете, что *хорошо управляемые организации отличаются от прочих двумя признаками: они лучше других разрабатывают стратегии и умеют их надлежащим образом реализовать*. Другими словами, чем тщательнее продумана стратегия компании и чем профессиональнее она реализуется, тем больше шансов у компании занять лидирующие позиции на рынках, а у ее менеджмента — заслужить самую высокую оценку.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Abell, Derek F., "Competing Today While Preparing for Tomorrow", *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 73–81.
2. Burgelman, Robert A., *Strategy Is Destiny* (New York: The Free Press, 2000).
3. Collins, James C.; Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September–October 1996, p. 65–77.
4. Farcas, Charles M.; Suzy Wetlaufer, "The Way Chief Executive Officers Lead", *Harvard Business Review*, May–June 1996, p. 110–122.
5. Hamel, Gary, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July–August 1996, p. 69–82.
6. Lipton, Mark, "Demystifying the Development of an Organizational Vision", *Sloan Management Review*, Summer 1996, p. 83–92.
7. Markides, Constantinos C., "A Dynamic View of Strategy", *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 55–63.
8. Mintzberg, Henry, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July–August 1987, p. 66–75.
9. Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press, 1998).
10. Moncrieff, James, "Is Strategy Making a Difference?", *Long Range Planning*, April 1999, p. 273–276.
11. Porter, Michael E., "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, November–December 1996, p. 61–78.
12. Shaw, Gordon; Robert Brown; Philip Bromiley, "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning", *Harvard Business Review*, May–June 1998, p. 41–50.

Глава 2

Выбор направления развития компании

Меньше всего IBM сейчас нужна концепция (июль 1993 года).

Больше всего IBM сейчас нужна концепция (март 1996 года).

— Луи Герстнер-мл., менеджер, корпорация IBM

Как вы можете руководить, если не знаете, куда идти?

— Джордж Ньюман, член Совета директоров

Задача руководства — видеть не нынешнюю компанию, а какой она может стать.

— Джон Титс, глава корпорации Greyhound

Стратегия есть решимость действовать так, а не иначе.

— Шарон Остер, профессор Йельского университета

В этой главе мы более подробно рассмотрим первые три из пяти стратегических задач управления, упомянутых в главе 1: разработка стратегического видения и миссии, постановка целей и разработка стратегии, а также основные факторы, влияющие на формирование стратегии компании. Последних два раздела настоящей главы посвящены вопросам этики; в них также приведены критерии для оценки избранной стратегии.

ЗАДАЧА ПЕРВАЯ — ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ

Ясно сформулированное стратегическое видение — необходимая предпосылка устойчивого стратегического лидерства. Видение необходимо для эффективного руководства и принятия ответственных решений; оно ориентирует компанию на будущее, определяет приоритетные потребности покупателей и виды деятельности, а также долгосрочную конкурентную позицию компании. Выбор направления развития начинается с поиска ответов на три вопроса: куда компания должна идти, как изменится ситуация в отрасли в будущем и как это изменение скажется на положении компании.

Стратегическое видение — это не изобретение броского девиза, а размышление о путях достижения прочного успеха. Формирование видения означает выбор сферы деятельности и пути развития компании.

Разработка эффективной стратегии компании начинается с формирования видения и выбора направления развития.

Иллюстрацией вышесказанного служит врезка «Стратегическая концепция компании Deere E».



Стратегическая концепция компании Deere E

Компания John Deere с доходами свыше 14 млрд. долл. уже несколько десятилетий работает как транснациональная. Благодаря своей безотказной работе и широкому рас-

пространению во многих странах мира торговая марка *John Deer* пользуется уважением потребителей. У компании есть концепция деятельности, направление развития и методы достижения целей. Ниже изложено стратегическое видение компании *John Deer*, размещенное на ее Web-сайте.

Кто мы?

John Deer растет и развивается на основе многолетнего плодотворного сотрудничества с передовыми фермерскими хозяйствами. Сегодня *John Deer* — это глобальная компания по производству и обслуживанию сельскохозяйственного оборудования. Такая деятельность обеспечивает компании стабильный рост и преимущества синергетического эффекта.

Куда мы идем?

Своей основной целью *John Deer* считает создание преимуществ для всех своих партнеров — покупателей, дилеров, акционеров, работников и всего общества. Для этого *Deer* стремится:

- постоянно развиваться и достичь лидерства во всех направлениях деятельности;
- укреплять уже завоеванные позиции на мировом рынке сельскохозяйственного оборудования;
- создавать новые возможности продвижения торговой марки *John Deer* на глобальном рынке.

Пути достижения целей

Для достижения корпоративных целей прибыльности и непрерывного совершенствования каждое подразделение компании должно:

- достичь максимальной производительности, завоевывая и удерживая лидирующие позиции на целевых рынках;
- превосходить ожидания покупателей относительно качества и цены продукции;
- обеспечивать превышение доходов над затратами капитала.

Рост прибыльности и непрерывное совершенствование деятельности каждого подразделения *John Deer* укрепляет позиции этих подразделений и всей компании, способствует умножению уникальных нематериальных активов компании, к которым относятся, в частности:

- популярная торговая марка;
- внутреннее единство компании и принципы коллективного труда;
- высочайшая квалификация;
- издавна сложившиеся особые отношения сотрудничества между компанией и ее работниками, покупателями, дилерами и деловыми партнерами во всем мире.

Как мы оцениваем наши достижения?

Каждое подразделение вносит свой вклад в достижение главной цели компании — обеспечении нашим партнерам преимуществ в качестве и цене. Мы оцениваем наши успехи по следующим критериям:

- персонал — удовлетворение от работы, профессиональная подготовка;
- потребители — приверженность компании и лидерство на рынке;
- организация бизнеса — высокая производительность, отличное качество, низкие издержки, экологическая безопасность;
- результаты деятельности — доходность активов, рост объема продаж.

Источник. Web-сайт *Deere & Company* (www.deere.com).

Три составляющие стратегического видения

Формирование стратегического видения начинается с создания трех основных ее компонентов.

- *Миссия компании*, определяющая положение и бизнес компании в настоящий момент.
- *Долгосрочный курс*, вырабатываемый на основе миссии и определяющий стратегический путь компании.
- Четкая формулировка *стратегического видения* для получения широкой поддержки всех сотрудников компании.

Миссия: исходный пункт формирования стратегического видения

Сформулировать миссию компании не так просто, как кажется. Как определить бизнес *America Online*: предоставление доступа к Internet, организация Internet-торговли, информационные услуги, развлечения? Каков рынок *Coca-Cola* — газированные безалкогольные напитки (тогда компания становится стратегическим конкурентом *PepsiCo*, *7Up*, *Dr. Pepper*, *Canada Dry* и *Schweppes*) или напитки вообще (в этом случае конкурентами компании становятся также производители соков, готового чая, воды в бутылках, молока и кофе)? Для менеджеров *Coca-Cola* это очень важный вопрос, хотя его решение несколько упрощается наличием у *Coca-Cola* дочерних компаний *Minute Maid* и *Hi-C*, производящих соки и нектары. Если считать бизнесом компании производство и продажу напитков вообще, а не только газированных, то менеджерам стоит подумать, в частности, над тем, как убедить молодежь заменить утреннюю чашку кофе бутылочкой кока-колы, в которой, как известно, содержится кофеин.

Получение прибыли не может быть миссией компании

Иногда компании ошибочно определяют миссию как получение прибыли. Однако прибыль — это *цель и результат* деятельности компании. Тот факт, что компания стремится к получению прибыли, ничего не сообщает о том, в какой сфере и каким образом создается прибыль. Если компания объявляет своей целью получение прибыли, ей все равно надо объяснить, как она этой цели достигает. Такое объяснение и есть миссия компании.

Миссия объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании — все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли.

Формулировка миссии содержит описание трех элементов¹.

1. Потребности покупателя, т.е. *то, что* надо удовлетворять.
2. Группы покупателей, т.е. *кто* будет объектом обслуживания.
3. Действия, технология и знания, т.е. *как* компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.

Бизнес компании определяется покупательскими потребностями, которые она удовлетворяет, группами потребителей, которые она считает целевыми, технологиями и знаниями, которые она применяет, и действиями, которые она предпринимает.

Определение бизнеса как описание потребностей и способов их удовлетворения составляет суть деятельности компании по созданию потребительской ценности. Недостаточно указать, какие товары и услуги производит компания. Товары и услуги сами по се-

¹ *Derek F. Abell, Defining the Business: The Starting Points of Strategic Planning (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980), p. 169.*

бе — не бизнес, они становятся бизнесом только тогда, когда удовлетворяют чьи-либо запросы и потребности, поскольку бизнес невозможен без спроса. Очень важно правильно выбрать свои целевые покупательские группы, поскольку они определяют целевые рынки — географические и демографические.

Технологии, знания и организация бизнеса определяют звенья цепочки производство—распространение компании. *Полностью интегрированная* компания работает со всей цепочкой производства—распространения товара (услуги) до его поступления конечному потребителю. Бизнес ведущих нефтяных компаний — *Exxon, Mobil, BP Amoco, Royal Dutch Shell* — включает все этапы добычи и переработки нефтепродуктов: аренду земли, добычу нефти, транспортировку сырой нефти собственными танкерами и нефтепроводами на собственные же нефтеперерабатывающие заводы, продажу бензина и других нефтепродуктов через собственную сеть дистрибьюторов и заправочных станций. *Частично интегрированные* компании действуют лишь на некоторых этапах производства в своей отрасли: добыче сырья, производстве комплектующих, производстве и сборке конечной продукции, ее распространении по оптовым и розничным каналам. *General Motors*, например, — частично интегрированная компания: она производит 30—50% комплектующих для автомобилей *GM*, остальные комплектующие поступают от независимых производителей; *GM* также ведет продажу и техническое обслуживание своих автомобилей через сеть независимых и франчайзинговых дилеров. *Специализированные компании* обслуживают только одно звено цепи производство—распространение, в частности *Wal-Mart, Home Depot, Toys "R" Us, Lands' End* и *The Limited* — компании одного звена, занятые розничной продажей товаров; они не производят того, что продают. Авиакомпания *SouthWest Airlines* — также компания одного звена, сознательно ограничившая свою деятельность перевозкой пассажиров. Она не производит самолетов и не владеет аэропортами.

Удачное определение бизнеса, включающее все три компонента, представила компания *Cardinal Health* из Дублина, штат Огайо.

Cardinal Health — глобальный лидер в сфере услуг медицинским компаниям и производителям медицинской техники. *Cardinal Health* занимается продажей медикаментов аптекам и больницам, производством и распространением средств ухода за больными и систем автоматической дозировки лекарств, организацией доставки лекарств, упаковкой медицинских препаратов, розничной продажей медикаментов на основе франчайзинга и развитием информационных систем в здравоохранении. *Cardinal Health* помогает своим клиентам, помогая им улучшить качество услуг и продукции.

IDS Uniphase, высокотехнологичная компания по производству телекоммуникационных систем со штаб-квартирой в Канаде, также разработала четкое и исчерпывающее определение своего бизнеса.

IDS Uniphase — ведущий поставщик оптоволоконных оптических систем и компонентов. Продукция компании поставляется ведущим компаниям телекоммуникационных технологий и кабельного телевидения, в их числе *Alcatel, Ciena, General Instruments, Lucent, Nortel, Pinelli, Scientific Atlanta, Siemens* и *Tyco*. Наши продукты выполняют как оптические (пассивные) функции, так и оптоэлектронные (активные) в оптоволоконных сетях. Мы производим полупроводниковые лазеры, высокоскоростные внешние модуляторы, трансмиттеры, усилители, устройства связи, регулируемые фильтры, оптические выключатели, изоляторы для оптоволоконных систем, а также поставляем нашим потребителям приборы для тестирования всех видов нашей продукции и установки оптических систем. Кроме того, мы разрабатываем, производим и поставляем лазерные подсистемы для широкого круга отраслей, включая биотехнологии, контроль и измерение промышленных процессов, графику и печать, полупроводниковое оборудование.

Еще один пример удачно сформулированной миссии представляет *Russel Corporation*, крупнейший американский производитель спортивной одежды.

Russel — вертикально интегрированная транснациональная компания, разрабатывающая, производящая и поставляющая спортивную одежду для занятий легкой атлетикой и другими видами спорта, верхний трикотаж, одежду для отдыха, спортивные и обычные носки, специализированную женскую одежду для прыжков на батуте. Производственный процесс компании включает все технологические операции по преобразованию текстильных материалов в ткани и готовую одежду. Компания распространяет свою продукцию через дилеров спортивных товаров, универмаги и специализированные магазины, оптовых торговцев, гольф-клубы, университетские лавки, дистрибьюторов, рассылку по почте и производителей спортивных товаров.

Общее или детальное определение бизнеса и миссии компании

Merck, одна из крупнейших мировых фармацевтических компаний, формулирует свою миссию следующим образом: “Обеспечивать общество превосходными товарами и услугами, удовлетворяющими нужды потребителя и улучшающими качество жизни”. Это определение не сообщает, в чем заключается бизнес компании; широкую и всеобъемлющую формулировку *Merck* можно применить к любой компании — разработки программного обеспечения, производства продуктов питания, продажи спортивных машин или предоставления услуг по заполнению налоговых деклараций.

Удачная формулировка миссии очень индивидуальна и подходит только той компании, для которой разработана.

Компании, занимающиеся одним и тем же видом деятельности, могут иметь различные формулировки миссии. Например, миссия крупного международного банка кардинально отличается от миссии банка небольшого городка, несмотря на то, что оба действуют в одной отрасли. Миссия должна максимально точно описывать подлинную деятельность компании. А вот степень детализации определения бизнеса зависит от характера деятельности и намерений компании. Рассмотрим несколько определений бизнеса.

Общее определение	Детальное определение
Мебель	Кованая дачная мебель
Телекоммуникации	Услуги телефонной связи на дальние расстояния
Напитки	Безалкогольные напитки
Международная доставка почты	Доставка посылок в течение суток
Путешествия и туризм	Морские круизы в Карибском море

“Мы производим мебель” — слишком общее определение бизнеса для крупного производителя кованой дачной мебели. С другой стороны, определение “Мы предоставляем услуги телефонной связи на дальние расстояния” излишне узко для характеристики такой компании, как *AT&T*, которая строит свой бизнес на слиянии компьютерных и телефонных сетей, работает на рынке кабельного телевидения (после приобретения *TCI* и *MediaOne*), стремится стать компанией будущего в сфере телекоммуникаций, предлагая единый пакет услуг дальней и местной телефонной связи, кабельного телевидения и доступа в Internet компаниям и частным лицам. Компания *U.S. Postal Service* использует общую формулировку (осуществление международных почтовых доставок для всех типов отправителей), а компания *Federal Express* — подробную, указывая, что она занимается срочной доставкой почты с жесткими сроками доставки. При очень широком определении миссии компании возникает риск утраты фокусировки ее деятельности и распыления усилий. *Мало найдется компаний, потерпевших неудачу из-за концентрации усилий на слишком узком сегменте рынка, но многие разорились по причине распыления ресурсов и сил на слишком многие направления деятельности.*

Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности шире, чем однопрофильные компании.

Диверсифицированные компании по понятным причинам формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности шире, чем однопрофильные компании. Например, компания *McGraw-Hill* сообщает о себе как о глобальной издательской, финансовой, информационной и медиакомпании, а затем детализирует определения основных направлений деятельности.

Компания *McGraw-Hill* — глобальная издательская, финансовая, информационная и медиакомпания, владеющая такими известными брендами, как *Standard & Poor*, *Business Week* и *McGraw-Hill*. Компания работает с разными медиаплатформами: издание книг, журналов и бюллетеней; Internet и электронные сети; телевидение; спутниковое и коротковолновое радиовещание; разработка программного обеспечения, запись видеокассет и CD-дисков. Компания *McGraw-Hill* производит сегодня около 90% всей информации, распространяемой с помощью цифровых технологий, поддерживает более 75 Web-сайтов.

Federal Express (она же *FDX Corporation*), еще одна диверсифицированная компания, дает более точное определение своей миссии.

FDX объединяет такие мощные компании, как *FedEx*, *RPS*, *Viking Freight*, *FDX Global Logistics* и *Robert Express*, предлагающие услуги по доставке почтовых отправок на региональном, национальном и международном уровнях: быстрая, надежная, своевременная доставка почты, экспедиторские услуги, авиадоставка отправок и грузов с жесткими сроками, курьерская доставка, в том числе в тот же день, отправка грузов при загрузке грузовиков меньше минимальной нормы на Западе США (*LTL*), интегрированные решения в информации и логистике. Объединяя эти разнообразные услуги в рамках одной компании, *FDX* обеспечивает компаниям-партнерам конкурентное преимущество, предлагая проверенные решения на основе последних достижений технологии.

Попробуйте критически оценить формулировки миссий, приведенных во врезке “Четыре примера формулировки миссии компаний”.



Четыре примера формулировки миссии компаний

Довольно трудно дать исчерпывающую характеристику бизнеса в одном предложении или абзаце. На Web-сайтах, в годовых отчетах и прочей документации компаний поразительно много неудовлетворительных формулировок миссий и определений бизнеса. Дайте оценку приведенным ниже формулировкам миссии: раскрывает ли формулировка суть деятельности компании и ее цели в бизнесе? Какая из формулировок самая удачная? Самая неудачная?

Pfizer Inc.

Pfizer — глобальная исследовательская фармацевтическая компания. Мы разрабатываем и создаем инновационные продукты, улучшающие качество жизни людей во всем мире и обеспечивающие здоровье и долголетие.

Компания действует в трех сегментах рынка: медицинские препараты, охрана здоровья людей, охрана здоровья животных. Наши продукты продаются в более чем 150 странах.

Сеть отелей Ritz-Carlton

Отели *Ritz-Carlton* — это средство реализации нашей миссии: неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю.

Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку.

Наша цель — создавать атмосферу уюта и благополучия, удовлетворять даже невысказанные пожелания наших гостей.

Apple Computer

Apple Computer произвела революцию в производстве персональных компьютеров в 1970-х годах, предложив модель *Apple II*, и открыла новый мир компьютеров в 1980-х годах, создав модель *Macintosh*. Сегодня миссия *Apple* — обеспечить лучшими персональными компьютерами и технической поддержкой студентов, преподавателей, разработчиков, ученых, инженеров, бизнесменов и всех потребителей в более чем 140 странах.

Компания Gillette

Gillette — глобальная компания по производству предметов потребления, стремящаяся к получению конкурентного преимущества за счет производства высококачественных средств личной гигиены. Мы действуем глобально в четырех сегментах: предметы личной гигиены, портативные потребительские источники питания, канцелярские товары, компактные электроприборы.

Для улучшения общей производительности мы наладили обмен опытом, знаниями и ресурсами между подразделениями. Мы стремимся к достижению устойчивого роста объемов продаж и прибыли на плановой основе, гармонично сочетая краткосрочные и долгосрочные цели деятельности.

Миссия Gillette

Наша цель — достижение бесспорного мирового лидерства в производстве и распространении товаров, в создании новых товаров. Мы предлагаем следующие товарные линии.

- Средства личной гигиены для мужчин: бритвы, лезвия и косметические средства для бритья, электробритвы, дезодоранты, антиперспиранты.
- Средства личной гигиены для женщин: средства депиляции, ухода за волосами и косметические, дезодоранты и антиперспиранты.
- Щелочные батарейки и элементы питания.
- Принадлежности для письма.
- Продукты личной гигиены: зубные щетки и пасты, средства ухода за полостью рта.
- Некоторые линии высококачественной бытовой техники, в том числе кофеварки и кухонные комбайны.

Мы работаем также в смежных отраслях, если это способствует достижению наших целей.

Ценности компании Gillette

Для достижения этих целей компания устанавливает ряд стандартов.

Персонал. Мы стараемся привлекать, удерживать и достойно вознаграждать лучших специалистов во всех сферах нашего бизнеса. Мы проводим политику оплаты труда по результатам деятельности и дополнительных выплат и компенсаций, обеспечиваем профессиональную подготовку и карьерный рост на основе равных возможностей и в зависимости от личных достижений работника. Мы ждем от работников приверженности идеям единства, дружелюбия, открытости, сотрудничества, стремления к достижению высоких стандартов. Мы ценим новаторский подход, активную позицию, организационную гибкость и мобильность. Мы признаем и стремимся реализовать преимущества сочетания различных культур, взглядов и характеров.

Потребители. Мы инвестируем и будем инвестировать в технологии, необходимые для успешного развития каждой товарной категории. Мы и впредь будем предлагать потребителям товары высочайшего качества по приемлемым ценам. Мы предоставим качественный сервис всем нашим потребителям, как на внутреннем, так и на внешних рынках. Компания считает своих потребителей партнерами, старается понять их потребности, придерживается принципов открытости и честности в общении с ними. Мы стараемся быть хорошим партнером и для наших поставщиков, поддерживая с ними открытые и уважительные отношения. Эти ценности рассматриваются компанией как основа для роста ее производительности.

Общество. Мы действуем в рамках закона везде, где ведем свою деятельность. Мы участвуем в жизни общества и решении социальных проблем региона. Наши продукты безопасны в производстве и использовании. Мы бережно относимся к сохранению природных ресурсов и инвестируем в улучшение окружающей среды.

Источники. Годовой отчет и материалы Web-сайта компании.

Формулировка миссий функциональных подразделений

Большое значение имеет формулирование миссий для ключевых подразделений компании (НИОКР, маркетинга, финансов, кадров, обслуживания потребителей, информационных систем). Каждый отдел может и должен выработать собственную миссию, определяющую его роль, сферу деятельности, направление развития и вклад в общую миссию компании. Формулировку миссии подразделений целесообразно возложить на функциональных и линейных менеджеров, непосредственно руководящих подразделениями. Ниже приведены два примера миссии, определяющей *роль и деятельность* подразделения в компании.

- Миссия отдела кадров — содействие деятельности компании за счет подготовки эффективных лидеров, формирования высокопроизводительных команд и максимизации потенциала всех работников.
- Миссия службы безопасности — обеспечение защиты персонала и имущества компании с помощью активных превентивных мер и следственных действий.

От миссии к стратегическому видению

Опираясь на сегодняшнюю миссию, компания формирует свой будущий бизнес, будущих целевых потребителей и направление будущего развития. Как правило, стратегическое видение рассчитано минимум на ближайшие пять лет; исключение составляют новые отрасли либо рынки с высокой изменчивостью и неопределенностью, не позволяющими с достаточной уверенностью составлять планы на столь долгий период. Для выбора направления развития компании необходимо оценить ряд важных параметров.

1. Изменения в сегменте рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании.
2. Изменение (и появление новых) потребностей покупателей, которые компании необходимо удовлетворять.
3. Изменение (и появление новых) потребительских сегментов, которые желательно освоить.
4. Новые географические или товарные рынки, на которые надо выйти.
5. Имидж компании через пять лет.
6. Будущее компании.

Творческий подход к формированию стратегического видения

Творческий подход к разработке стратегического видения означает способность нестандартно подойти к подготовке компании к будущему.

При выборе пути развития творческий подход абсолютно необходим². Менеджеры должны творчески и одновременно реалистично оценивать меняющийся рынок, конкурентные, технологические, экономические, законодательные, социальные условия, ресурсы и возможности компании. Изучение проблем и жалоб потребителей указывает на новые возможности в системе “потребитель—рынок—технология”, реализация которых способна обеспечить компании конкурентное преимущество³. *Правильно выбранное стратегическое видение готовит компанию к будущему.*

Стратегическое видение — это не мечты о будущем компании, а реализация творческого подхода.

Как распознать моменты стратегических перемен

Иногда запланированное развитие компании нарушается сильнейшими потрясениями в бизнес-среде, требующими радикального пересмотра стратегического курса. Эндрю Гроув, один из руководителей *Intel*, называет такие потрясения моментами стратегических перемен в развитии компании; во врезке “Два момента стратегических перемен в развитии *Intel*” описывается опыт *Intel* преодоления таких ситуаций. Как ясно из этого примера, в такие моменты менеджерам приходится принимать жесткие решения о корректировке курса. Часто это не просто решение некой проблемы, но вопрос дальнейшего выживания компании. По реакции компании на изменения среды можно судить ее о жизнеспособности и умении реализовать новые возможности роста.

Многим преуспевающим компаниям необходимо менять курс не для того, чтобы выжить, но для того, чтобы развить свой успех.



Два момента стратегических перемен в развитии Intel

На протяжении последних 15 лет корпорация *Intel* дважды оказывалась в сложной ситуации. Первая наступила в середине 1980-х годов, когда японские производители микросхем памяти попытались захватить лидерство на рынке, до этого принадлежавшем *Intel*, и снизили на 10% цены на память по сравнению с ценами *Intel* и других американ-

² Проблемы разработки стратегического видения вместе с примерами рассматриваются в работах James C. Collins, Jerry J. Porras, “Building Your Company’s Vision”, Harvard Business Review, September–October 1996, p. 65–77; Robert A. Burgelman, Andrew S. Grove, “Strategic Dissonance”, California Management Review, Winter 1996, p. 8–25; Ron McTavish, “One More Time: What Business are You In?”, Long Range Planning, April 1995, p. 49–60. Некоторые принципиально иные подходы к определению компанией своего положения на рынке приведены в статье Michael E. Porter, “What is Strategy?”, Harvard Business Review, November–December 1996, p. 65–67. По мнению Портера, три ключевых элемента стратегического видения — это потребности покупателей, обслуживаемые компанией; ассортимент предлагаемых товаров; средства доступа к потребителям. Для их описания Портер использует термины позиционирование по потребностям, ассортиментное позиционирование и контактное позиционирование. Изучение практических аспектов формирования и реализации стратегического видения см. в статье Laurie Larwood, Cecilia M. Falbe, Mark Kriger, Paul Miesing, “Structure and Meaning of Organizational Vision”, Academy of Management Journal, June 1995, p. 740–769.

³ Дискуссию о роли корпоративного творческого мировоззрения как фактора создания конкурентного преимущества см. в статье Jeffrey G. Colvin, Morgan P. Miles, “Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage”, Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1999, p. 47–63.

ских производителей. *Intel* в ответ также снижала цены на свою продукцию, доводя их до уровня японских, но каждый раз японские фирмы отвечали на это новым 10%-ным снижением цен. Менеджеры *Intel* рассмотрели целый ряд возможных ответных шагов на агрессивную ценовую конкуренцию со стороны японских компаний, в том числе строительство огромного предприятия по производству микросхем памяти (что позволило бы ликвидировать преимущество японцев по затратам), инвестирование средств в научно-исследовательские разработки для создания более совершенной микросхемы, уход с основного рынка и сохранение за собой лишь тех сегментов рынка, которые не интересуют японские корпорации.

Гордон Мур, топ-менеджер и соучредитель *Intel*, и Эндрю Гроув, один из руководителей компании, пришли к выводу, что ни один из этих вариантов не годится и что лучше всего выйти из бизнеса по производству микросхем памяти, несмотря даже на то, что он обеспечивал до 70% всего объема продаж *Intel*. Гроув, при поддержке Мура и совета директоров компании, организовал переориентацию корпорации на новый бизнес — производство мощных процессоров для персональных компьютеров. (*Intel* уже занималась разработкой микропроцессоров в начале 1970-х годов, но затем переключилась на производство микросхем памяти из-за острой конкуренции на рынке микропроцессоров и сосредоточения там избыточных производственных мощностей).

Решение Гроува привело к тому, что в 1986 году *Intel* понесла 173 млн. долл. убытков, зато привело к формированию нового стратегического видения корпорации как ведущего поставщика мощных микропроцессоров для ПК; благодаря, в частности, этим микропроцессорам компьютеры распространились повсеместно. *Intel* стала лидером в новых компьютерных технологиях. Предложенное Гроувом в 1985 году новое стратегическое видение привело к тому, что к 2001 году более чем 80% компьютеров во всем мире содержали компоненты *Intel* (кампания "*Intel Inside*"), а корпорация вошла в десятку самых прибыльных по итогам 2000 года, объявив о чистой прибыли в размере 7,3 млрд. долл. при доходе в 29,4 млрд. долл.

Второй момент стратегических перемен наступил в 1998 году, когда корпорация решила стать лидером в производстве продукции для Internet-экономики и коммерческом освоении Internet. Начиная с 1998 года, топ-менеджеры *Intel* постоянно работают над расширением возможностей ПК. Менеджеры *Intel* сформулировали новое видение корпорации как лидера объединения компьютеров в единую сеть с установкой миллионов серверов на базе еще более мощных микропроцессоров, совершенствования инфраструктуры Internet, поддержки электронной коммерции с ее миллиардными оборотами и функциями всемирной коммуникационной среды.

Изложение стратегического видения

Разъяснение стратегического видения на всем протяжении функциональной цепочки вплоть до линейных менеджеров и работников имеет такое же значение, как и выбор направления развития компании. Менеджеры должны показать, что знают, куда движется компания и какие внутренние и внешние изменения ждут ее на этом пути. В идеале менеджеры умеют объяснить стратегическую концепцию доступно и увлекательно, эмоционально и вдохновенно: ведь лозунг "Мы строим храм" вдохновляет куда больше, чем "Мы кладем кирпичи".

Стратегическое видение должно выражать сверхзадачу компании, чтобы работники ощущали себя не каменщиками, а строителями храма.

Большинство людей непременно откликнутся на призыв достичь выдающихся целей и стать лучшими в своей деятельности, работая на благо общества. Деятельность по удовлетворению покупателей и на пользу людям лучше мотивирует работников, чем необходимость

выплаты дивидендов акционерам⁴. Менеджеры должны так изложить стратегическое видение компании, чтобы работники восприняли бизнес компании как часть своей жизни, а не просто как место работы. Хороший пример — четкая и ясная миссия Международного Красного Креста: “Защищать беззащитных”. Желательно избегать общих мест наподобие “роста благосостояния” и “блага трудящихся” — это способно скорее оттолкнуть, нежели привлечь.

Четко сформулированное стратегическое видение вдохновляет сотрудников компании на достижение поставленных целей, ясно и четко определяет направление движения компании.

Преодоление сопротивления новому видению

Менеджеры должны объяснить и обосновать новое стратегическое видение, потому что из-за непонимания или неприятия нововведений сотрудники могут сопротивляться переменам, что затруднит переход компании на новый курс. Поэтому сначала следует заручиться поддержкой сотрудников, вызвать энтузиазм, развеять опасения. Мало провозгласить новый курс, необходимо разъяснять новое видение, пока оно не найдет поддержки на всех уровнях компании.

Стратегическое видение компании в письменном виде

Во многих компаниях высшее руководство излагает стратегическое видение в письменном виде и распространяют среди сотрудников, акционеров и прочих заинтересованных лиц. Стратегическое видение должно быть изложено ясно и просто, без лишних слов, убедительно и однозначно. Очень хорошо, если удалось найти девиз, вызывающий энтузиазм и прилив трудовой энергии у сотрудников. Понятное и регулярно повторяемое стратегическое видение концентрирует усилия сотрудников в нужном направлении и придает согласованность их действиям.

Преимущества четко изложенного стратегического видения

1. Стратегическое видение есть концентрированное мнение руководства о развитии компании в долгосрочной перспективе.
2. Стратегическое видение снижает риск случайных решений.
3. Оно выражает цели организации, стимулируя повышение производительности.
4. На его основе менеджеры среднего звена формируют цели и задачи своих подразделений; оно обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.
5. Стратегическое видение готовит организацию к будущему.

Если руководство компании понимает эти преимущества, можно считать, что первый этап постановки целей завершен успешно.

ЗАДАЧА ВТОРАЯ — ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Постановка целей переводит теоретическую часть — выработку стратегического видения и направления развития компании — в плоскость практического применения. Цели

⁴ Несмотря на то, что большинство менеджеров и работников обычно владеют акциями своей компании, их редко воодушевляет стратегическое видение, направленное на обогащение акционеров. Чего ради они должны лезть из кожи вон, чтобы набить чьи-то кошельки? Поэтому, за исключением компаний, имеющих специальные планы выпуска акций для распространения среди работников, лучше в формулировке миссии (и видения) компании подчеркивать мотивы предоставления дополнительных выгод потребителям или повышения благосостояния общества в целом.

представляют собой определенные результаты и итоги, которые необходимо достичь в указанные сроки. Пока планы развития и миссия компании не переведены в плоскость конкретных целей производительности, они остаются красивыми словами, яркими декорациями и бесплодными фантазиями. Опыт многочисленных компаний и менеджеров показывает, что *в конкурентной борьбе побеждает компания, менеджмент которой ставит конкретные и измеримые цели и энергично добивается их выполнения, а проигрывают те, кто работает под девизом “буем стараться, а там посмотрим” и “сделаем все, от нас зависящее”.*

Цели — конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку; тесно связаны со стратегическим видением и ценностями компании.

Ориентирами в деятельности компании служат лишь цели, определяемые в количественных или измеримых показателях и содержащие конкретные значения, которых необходимо достичь. При постановке целей надо указывать, кто отвечает за их достижение; желательно в качестве целей не использовать слова “достижение максимальной прибыли”, “снижение издержек”, “повышение эффективности”, “увеличение объема продаж”, которые не содержат ни количественных, ни временных границ. Билл Хьюлетт, один из основателей компании *Hewlett-Packard*, говорил так: “Нельзя управлять тем, что невозможно измерить, ... но всего, что измеримо, можно достичь”⁵. Точное определение целей в измеримых показателях с назначением ответственных за достижение этих показателей в установленное время, во-первых, позволяет избежать распыления усилий и определяет действия, необходимые для реализации стратегических решений, и, во-вторых, содержит показатели, по которым можно судить о производительности и развитии компании.

Какими должны быть цели компании

Каждой компании необходимы стратегические и финансовые цели.

Цели необходимо ставить в каждой сфере, где важен результат⁶. Обычно говорят о двух ключевых областях — *финансовой деятельности* и *стратегической деятельности*⁷. Достижение приемлемых финансовых показателей жизненно необходимо, иначе финансовое состояние организации вызовет беспокойство у кредиторов и акционеров, что плохо скажется на финансировании новых инициатив и поставит под угрозу само существование компании. Достижение стратегических целей необходимо для укрепления конкурентоспособности и положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Вот несколько распространенных финансовых и стратегических целей.

⁵ Цитата взята из статьи Charles H. House, Raymond I. Price, “The Return Map: Tracking Product Teams”, Harvard Business Review, January–February 1991, p. 93.

⁶ В литературе по менеджменту очень популярно обсуждать цели и задачи — эти термины используются в разных значениях. Одни авторы используют термин *цель* применительно к результатам, которых должны быть достигнуты в долгосрочной перспективе, а термин *задачи* применительно к краткосрочным целевым показателям. Другие не делают разницы между этими терминами, третьи используют их как взаимозаменяемые. Обычно термин *цель* используется для обозначения общих целевых показателей всей компании, а термин *задачи* — для обозначения подцелей, вырабатываемых менеджерами подразделений в соответствии с общими целями компании. На наш взгляд, дискуссия о семантических различиях между целями и задачами не имеет смысла; важно понимать, что результаты, к которым стремится компания, различаются по масштабам и времени. Во избежание путаницы мы будем употреблять термин *цели* применительно и к промежуточным, и к конечным показателям, которых стремится достичь компания. Для обозначения временных границ мы будем пользоваться определениями *долгосрочный* и *краткосрочный*.

⁷ Другой взгляд на четыре основных показателя деятельности компании см. в статье Robert S. Kaplan, David P. Norton, “The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, January–February 1992, p. 71–79.

Финансовые цели	Стратегические цели
Рост доходов	Увеличение доли рынка
Рост прибыли	Сокращение периода от разработки до вывода на рынок нового товара
Увеличение дивидендов	Превосходство над конкурентами по качеству товаров
Повышение рентабельности	Превосходство над конкурентами по издержкам
Увеличение доходности на вложенный капитал	Превосходство над конкурентами по ассортименту
Обеспечение удовлетворительных показателей экономической добавленной стоимости*	Превосходство над конкурентами по организации продаж через Internet
Повышение надежности облигаций и улучшение кредитной истории компании	Доставка точно в срок
Увеличение денежных поступлений	Превосходство над конкурентами по популярности торговой марки
Повышение цены акций	Превосходство над конкурентами по обслуживанию потребителей
Прочное финансовое положение компании на международных рынках	Превосходство над конкурентами по глобальному распространению товаров и возможностям продвижения
Увеличение степени диверсификации получения доходов	Лидерство в технологиях и/или инновационной деятельности
Стабильный доход в периоды экономических спадов	Превосходство над конкурентами по географическому охвату
Удовлетворительный и устойчивый рост рыночной добавленной стоимости**	Превосходство над конкурентами по уровню удовлетворения потребителей

* Экономическая добавленная стоимость (ЭДС — *Economic Value Added*) — это сумма прибыли компании, превышающая средневзвешенную стоимость собственного капитала после уплаты налогов; в частности она определяется как сумма операционной прибыли за вычетом налога на прибыль и средневзвешенной стоимости собственного капитала (т.е. средней рыночной ставки процентов на собственный капитал). Такие компании, как Coca-Cola, AT&T, Briggs & Stratton, Eli Lilly используют экономическую добавленную стоимость в качестве показателя прибыльности. Дополнительная информация об этом показателе приведена в примечании 1 в главе 1.

** Рыночная добавленная стоимость (РДС — *Market Value Added*) определяется превышением текущей стоимости капитала компании над суммой капитала, инвестированного в компанию акционерами. Эта величина определяется как разность между произведением текущей курсовой стоимости акции на количество акций в обращении и номинальной стоимостью акционерного капитала компании. Она показывает, насколько изменилась номинальная величина акционерного капитала в результате деятельности менеджеров по ведению бизнеса. Если ставится задача максимизации стоимости акционерного капитала, то менеджеры должны принять стратегию и долгосрочное направление развития, позволяющее максимизировать рыночную стоимость обычных акций компании. (См. примечание 2 в главе 1.)

Во врезке “Примеры корпоративных целей” представлены формулировки финансовых и стратегических целей семи компаний.



Примеры корпоративных целей

Citigroup — стратегическая цель

- Привлечь миллиард покупателей во всем мире.

General Electric — стратегические цели

- Стать самой конкурентоспособной компанией в мире.
- Быть самой лучшей в каждом нашем виде деятельности.
- Перевести всю деятельность компании в глобальный масштаб.
- Работать в Internet, стать глобальной электронной компанией.

McDonald's — стратегическая цель

- Достичь стопроцентного удовлетворения клиентов: каждого клиента, в каждом ресторане, каждый день.

Anheuser-Busch — стратегические и финансовые цели

- Сделать все наши компании лидерами качества в своих отраслях, постоянно превосходить ожидания клиента.
- Завоевать 50% американского рынка пива.
- Завоевать и удерживать лидирующие позиции на международном рынке пива.
- Предоставить всем нашим сотрудникам увлекательную и хорошо оплачиваемую работу с удовлетворительными условиями труда, возможностями личного совершенствования и карьерного роста.
- Обеспечить нашим акционерам высокий уровень окупаемости инвестиций, достичь ежегодного роста прибыли на акцию не меньше 10%, увеличивать дивиденды соответственно росту прибыли, выкупать собственные акции при удобных случаях, расширять свое присутствие на международных рынках пива и создавать приемлемый доход и поступление денежной наличности.

Exodus Communications — стратегические цели

(*Exodus Communications* — ведущий провайдер сетевых решений и Internet-хостинга для Internet-компаний.)

- Упрочить наше лидирующее положение на рынке, сделать *Exodus* ведущей торговой маркой в своей категории.
- Совершенствовать управление системами и сетями, а также связанные с Internet-технологиями услуги.
- Ускорить темпы роста компании в национальном и международном масштабе.
- Направить наш опыт на использование новых рыночных возможностей в электронной коммерции.

Motorola — финансовые цели

- Обеспечить ежегодный рост доходов на 15% за счет самофинансирования.
- Обеспечить среднюю норму доходности активов на уровне 13–15%.
- Обеспечить среднюю норму доходности акционерного капитала на уровне 16–18%.
- Добиться отличных показателей финансовой отчетности.

McCormick & Company

- Достичь дохода по акциям на уровне 20%.
- Годовой прирост чистых продаж довести до 10%.
- Поддержать средний годовой рост дохода по акциям на уровне 15%.
- Удерживать показатель “задолженность к общей сумме капитала” на уровне 40% и при возможности снизить.
- Выделять 25–35% чистого дохода на выплату дивидендов.
- Совершать приобретения, которые могли бы дополнить текущую деятельность наших подразделений и повысить общий доход.

- Ликвидировать подразделения, которые не приносят ожидаемого дохода или не соответствуют стратегии компании.

Источники. Годовые отчеты и Web-сайты компаний.

Приоритетные цели

Хотя обе группы целей одинаково важны, иногда приходится делать выбор.

Стратегические цели должны быть связаны с конкурентной борьбой и даже с конкретным конкурентом — лидером отрасли.

Должна ли компания из финансовых соображений отказаться или отложить выполнение инвестиционного проекта в стратегически важном направлении, — проекта, который значительно укрепит конкурентные позиции компании в будущем? Должна ли компания, опасаясь снижения прибыли, свернуть исследовательскую работу, если без нее нельзя достичь конкурентного преимущества? Давление на менеджера в пользу выбора финансовых решений вместо стратегических, нацеленных на укрепление конкурентных позиций, особенно усиливается, когда финансовое состояние компании неустойчиво; стратегически выгодные проекты начинают окупаться лишь через несколько лет, рискованны и не обещают конкретных финансовых результатов.

Акционерам выгоднее укрепление конкурентных позиций компании в долгосрочной перспективе, чем сиюминутное повышение прибыли.

Всегда существует риск, что менеджеры откажутся от стратегически выгодных проектов ради реализации промежуточных целей для достижения определенного уровня прибыльности. Если это происходит постоянно, компания рискует утратить конкурентоспособность и долю рынка. Чаще всего компании приносят стратегические цели в жертву финансовым, когда, во-первых, роль первопроходца рынка обеспечит преимущества лишь в отдаленном будущем (например, многие пионерные Internet-компании несут значительные убытки на начальном этапе деятельности, но рассчитывают на лидирующие позиции в отрасли в будущем), во-вторых, при наличии у лидера рынка мощных конкурентов. Самый надежный путь к достижению устойчивого уровня прибыльности в будущем — постоянная, из года в год, борьба за укрепление конкурентоспособности и улучшение положения компании на рынке. Если у компании нет прочной конкурентной позиции, ее прибыльность под угрозой.

Стратегическое намерение

Стратегическое намерение компании выражается в борьбе за достижение долгосрочных стратегических целей.

Стратегические цели компании выражают *стратегическое намерение* занять определенное место в отрасли⁸. Стратегическое намерение должно быть дерзким и амбициозным; его реализация обычно требует продолжительного времени (иногда 20–30 лет)⁹. Крупная компания

⁸ Более полно концепция стратегического намерения рассматривается в статьях Gary Hamel, C.K. Prahalad, "Strategic Intent", Harvard Business Review, May–June 1989, p. 63–76 (эта статья посвящена дискуссии о роли фирм-пионеров); Michael A. Hitt, Beverly B. Tyler, Camilla Hardee, Daewoo Park, "Understanding Strategic Intent in the Global Marketplace", Academy of Management Executive, May 1995, p. 12–19. Обсуждение различных путей позиционирования компаний на рынке см. в статье Michael E. Porter "What is Strategy?", Harvard Business Review, November–December 1996, p. 65–67.

⁹ Дискуссию об амбициозности стратегической концепции см. в работах James Collins, Jerry Porras, "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies" (New York: HarperBusiness, 1994); James Collins, Jerry J. Porras, "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, September–October 1996, p. 65–77; Jim Collins, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms", Harvard Business Review, July–August 1999, p. 72.

может выбрать в качестве стратегического намерения превращение в лидера отрасли на национальном или мировом уровне. Стратегическим намерением небольшой компании может стать лидерство в определенной нише рынка, молодой и растущей компании — достижение превосходства над лидерами рынка, высокотехнологичной компании — лидерство в инновациях и разработка принципиально новых товаров, изменяющих стиль жизни и работы; именно такое намерение явно просматривается сегодня в действиях многих Internet-компаний.

Стратегическое намерение рассчитано на долгосрочную перспективу. Сегодняшние лидеры рынка почти все начинали со стратегических намерений, соответствовавших их тогдашним возможностям и положению на рынке. Но они ставили перед собой долгосрочные стратегические цели и добивались их, несмотря ни на что. В 1960-е годы компания *Komatsu*, сегодняшний лидер в производстве землеройного оборудования в Японии, была в три раза меньше компании *Caterpillar*, работала в основном на японском рынке и большую часть своего дохода получала от производства небольших бульдозеров. Однако ее стратегическим намерением было превосходство над *Caterpillar* по ассортименту продукции и соперничество с *Caterpillar* на мировом рынке. К концу 1980-х годов *Komatsu* занимала второе место в отрасли, активно продавала свою продукцию в Северной Америке, Европе и Азии и производила, кроме широкого выбора землеройных машин, еще и промышленных роботов и полупроводники.

Стратегическим намерением компании *Wal-Mart* было догнать компанию *Sears*, крупнейшую в США компанию розничной торговли (что и было реализовано в 1991 году), *America Online* — стать самым популярным брэндом в Internet. Новые Internet-компании, такие как *E-loan*, *DoubleClick*, *eBay*, *eToys*, *Mortgage.com*, *E*Trade*, демонстрируют стратегическое намерение стать лидерами своих целевых сегментов электронного рынка.

Стратегическое намерение говорит о стремлении компании к победе (стать лидером отрасли, обогнать сегодняшнего лидера отрасли, сохранить или усилить лидерство в отрасли), иногда вопреки сложившимся условиям. Небольшая компания с амбициозными стратегическими целями, превышающими текущие возможности, — более серьезный потенциальный конкурент, чем компания с мощной ресурсной базой, но скромным стратегическим намерением.

Иногда стратегическое намерение компании превращается в призыв к менеджерам и работникам не жалеть сил ради достижения цели. Стратегическим намерением *Canon* в производстве копировальной техники было превзойти *Xerox*, *Nike* на протяжении 1960-х годов боролась за превосходство над *Adidas*. Боевым кличем *Komatsu* было “сокрушить *Caterpillar*”. Когда *Yamaha* обошла *Honda* на рынке мотоциклов, последняя выдвинула лозунг “*Yamaha wo tsubusu*” — “Мы уничтожим, сомнем и раздавим *Yamaha*”. Компании *America Online*, *Amazon.com* и *Yahoo!* делают все возможное, чтобы завоевать мировое лидерство в своих нишах быстро развивающейся Internet-экономики.

Об амбициозности поставленных целей

Достижение целей компании должно требовать напряжения сил всех ее организационных подразделений.

На начальном этапе цели, чтобы стимулировать компанию, должны обеспечивать хотя бы незначительное улучшение производительности. (Правда, в долгосрочной перспективе незначительного улучшения недостаточно, если текущие показатели и так невысоки.) Достижение финансовых целей компании должно создать, как минимум, ресурс для реализации выбранной стратегии. Но в процессе целеполагания подход минимальной достаточности неприемлем. Цели должны устанавливаться на таком уровне, чтобы не только доставлять приятные минуты акционерам и обозревателям с Уолл-Стрит, но и улучшать положение компании относительно ее ближайших конкурентов. В идеале цели должны служить менеджменту средством для максимально полной мобилизации внутреннего потенциала компании.

С другой стороны, можно ставить завышенные цели, даже нереальные с точки зрения некоторых сотрудников компании. Идея тут заключается в том, что чем больше усилий прила-

гает компания, тем эффективнее используются имеющиеся ресурсы и возможности и тем лучше результат. Самый яркий пример такого подхода к целеполаганию — компания *General Electric*, претендующая на звание компании с лучшим менеджментом в мире. Джек Вэлч, исполнительный директор *GE* с 1980 по 2001 годы, выработал политику постановки невыполнимых целей и мобилизации работников на их достижение. В 1960-х, 1970-х и 1980-х годах прибыль *General Electric* колебалась на уровне 10%, а оборачиваемость материальных запасов составляла пять оборотов в год. В 1991 году Вэлч установил в качестве цели на период до 1995 года достижение прибыли в 16% и оборачиваемости материальных запасов в 10 оборотов в год. В обращении Вэлча к акционерам в годовом отчете за 1995 год говорилось:

Закончился 1995 год, и несмотря на отчаянные усилия всех 22 тысяч сотрудников нашей корпорации, нам не удалось достичь установленных показателей: прибыльность составила 14,4%, а оборачиваемость материальных запасов — 7. Но в стремлении достичь этих “недостижимых” показателей мы научились работать лучше и теперь с большей уверенностью ставим новые амбициозные цели: достижение текущей прибыли минимум в 16% и больше 10 оборотов материальных запасов до 1998 года.

Постановка завышенных целей заставляет компанию *бороться* — так считают менеджеры *General Electric*. По их мнению, стремление достичь невозможного улучшает производительность компании, развивает волю к победе, укрепляет уверенность в собственных силах. Так что героизм в борьбе за трудно выполнимые цели — уже достижение.

Сочетание долгосрочных и краткосрочных целей

Компании нужны как долгосрочные, так и краткосрочные цели, причем борьба за достижение долгосрочных целей начинается сразу же: если компания поставила цель удвоить объем продаж за пять лет, бессмысленно приступать к решению этой задачи лишь на третьем или четвертом году пятилетнего плана. Поэтому надо установить *промежуточные показатели*, помогающие контролировать *продвижение* к стратегическим целям и постоянный *рост уровня производительности*.

Постановка целей на всех уровнях организации

Процесс целеполагания не заканчивается постановкой общих целей компании. На их основе должны быть также установлены краткосрочные цели не только для организации в целом, но и для подразделений, товарных групп, функциональных единиц. Достижение общих целей компании возможно только при условии, что каждое подразделение внесет свой вклад в достижение общекорпоративных показателей. Поэтому установление финансовых и стратегических целей для каждого подразделения не противоречит, а способствует достижению общекорпоративных финансовых и стратегических целей. Однако для этого цели компании и ее подразделений должны быть согласованы.

Постановка целей сверху вниз

Постановка целей должна идти сверху вниз, обеспечивая ориентиры менеджерам подразделений всех уровней.

Предположим, что высшее руководство диверсифицированной корпорации запланировало получить в следующем году прибыль в 500 млн. долл. На совещании с руководителями пяти предприятий компании было решено, что каждое предприятие должно достичь к концу года прибыли в 100 млн. долл. Конечный результат, таким образом, был согласован на двух уровнях управленческой иерархии. Предположим также, что директор предприятия X после совещания со своими менеджерами решил, что прибыль в 100 млн. долл. потребует продажи 1 млн. единиц продукции по средней цене 500 долл. за единицу при средней себестоимости

400 долл. за единицу. (Прибыль в 100 долл. с единицы товара, умноженная на 1 млн. единиц, дает 100 млн. долл. суммарной прибыли.) В результате директор предприятия и менеджер по производству утверждают производственный план предприятия — 1 млн. единиц продукции по себестоимости 400 долл. Директор и менеджер по маркетингу определяют цель маркетингового отдела — доведение объема продаж до 1 млн. единиц с плановой продажной ценой 500 долл. за единицу. В свою очередь, менеджер по маркетингу распределяет плановый объем продаж в 1 млн. единиц по органам сбыта в регионах, по наименованиям товаров, по продавцам. Установление целей сверху вниз логично, поскольку общекорпоративные цели и задачи служат ориентиром при формулировке задач в подразделениях низовых звеньев.

Установка целей компании сверху вниз, во-первых, обеспечивает согласованность целей и стратегий подразделений разного уровня, а во-вторых, помогает консолидировать внутренние усилия на продвижение компании выбранным стратегическим курсом. Установка целей снизу вверх почти всегда говорит об отсутствии стратегического руководства со стороны высшего менеджмента.

ЗАДАЧА ТРЕТЬЯ — РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Стратегия организации — это способ реализации стратегического видения. Стратегия — это план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Стратегия — это ответ менеджеров компании на вопрос о том, как достичь поставленных целей и реализовать стратегическую концепцию компании и ее миссию. Стратегия необходима как всей компании, так и каждому из ее подразделений и функциональных единиц.

Стратегия компании — это, по сути, разработанная менеджментом *бизнес-модель*, ориентированная на достижение высокой производительности и запланированных результатов. Кроме того, стратегия определяет, что, кто и когда должен делать. Без конкретных действий стратегическое мышление и планирование — пустая трата времени.

Стратегия организации меняется со временем под влиянием новых планов менеджмента и действий, предпринимаемых в ответ на непредвиденные события. Будущее непредсказуемо, поэтому запланировать все заранее невозможно. Сегодня во многих отраслях, особенно высокотехнологических и связанных с Internet, ситуация меняется очень быстро и требует столь же быстрой адаптации стратегии¹⁰. Врезка “Новая стратегия *Bank One*: банковские услуги через Internet” рассказывает об адаптации традиционного банка к изменившимся условиям рынка финансовых услуг и о его борьбе за лидерство в секторе банковских Internet-услуг.



Новая стратегия Bank One: банковские услуги через Internet

Чикагский *Bank One* в течение 15 лет приобрел больше сотни банков и создал национальную систему банковского франчайзинга с 1900 локальных офисов в 14 штатах. В 1999 году *Bank One* создал Internet-банк, получивший название *WingspanBank.com*. Некоторые традиционные банки (*Wells Fargo*, *Bank of America*) уже открыли свои Internet-филиалы, чтобы клиенты оплачивали счета и выполняли некоторые другие банковские операции через Internet. Однако *Bank One* избрал стратегию создания совершенно самостоятельного Internet-банка, независимого от своего учредителя и даже конкурирующего с ним в некоторых областях. *WingspanBank.com* работал только в Internet.

¹⁰ Прекрасный анализ влияния меняющейся среды на стратегию компаний см. в работе Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt, *Company on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998), ch. 1.

Джон Мак-Кой, исполнительный директор *Bank One*, был убежден, что в данной ситуации создание Internet-филиала материнской компании не позволяет полностью использовать возможности Internet, поскольку рынок финансовых услуг развивается слишком быстро, а разработчики программного обеспечения и Web-сайтов создают полнофункциональный Internet-филиал для любого банка за три месяца и какие-то 50 тыс. долл. Мак-Кой считал, что онлайн-инвестиционные фонды, брокерские фирмы, кредитные союзы — потенциальные конкуренты электронного банковского бизнеса, способные вызвать отток клиентов у традиционных банков. В 1999 году уже и сеть супермаркетов *Wal-Mart* объявила о своем решении приобрести небольшое сберегательно-кредитное учреждение, которое позволило бы ей оказывать разнообразные финансовые услуги, от выдачи ссуд до эмиссии кредитных карточек. Первоначальная стратегия развития *Wingspan* состояла из следующих элементов.

- Разработка программного обеспечения для рассмотрения запроса клиента на выдачу ссуды с принятием решения в течение одной минуты.
- Эмиссия кредитных карточек, обеспечивающих 5%-ную скидку в некоторых Internet-магазинах, в частности *Amazon.com*.
- Бесплатный доступ к банкоматам *Bank One* и компенсация расходов в сумме до 5 долл. в месяц на получение наличных в банкоматах других банков (таким образом клиенты *Wingspan* могли получить наличные средства со своих счетов). Чтобы положить деньги на счет, клиенты *Wingspan* должны отослать чек и заполненный бланк на почтовый адрес *Wingspan* в Филадельфии. Необходимость прибегать к услугам обычной почты считалась одним из трех узких мест в предоставлении банковских услуг через Internet (две другие — проблемы с получением наличных со счета и невозможность личного общения с персоналом банка).
- Предложение финансовых услуг (инвестирование, займы, страхование) независимых учреждений. Клиенты *Bank One* имели электронный доступ только к 49 инвестиционным фондам, а клиенты *Wingspan* — к 7000 инвестиционных фондов. Специальная функция поиска позволяла клиентам *Wingspan* искать в Internet варианты получения займов под самый низкий процент и получать по электронной почте информацию о местонахождении выбранного кредитного учреждения. Клиенты *Wingspan* могли также проводить в Internet поиск вариантов по пяти различным видам страхования.
- Выделение около 100 млн. долл. на продвижение *Wingspan*, включая баннерную рекламу, по всем США для привлечения новых клиентов и повышения узнаваемости торговой марки. Торговая марка *Wingspan* продвигалась отдельно от марки *Bank One*, чтобы отношение клиентов к последнему, каким бы оно ни было, не повлияло на отношение к *Wingspan*. Менеджеры *Bank One* считали также, что быстрое достижение лидерства в банковских Internet-услугах даст *Wingspan/Bank One* существенные пионерные преимущества, в том числе превосходство над банками, позже вошедшими в отрасль. Мак-Кой полагал, что в скором времени число Internet-банков достигнет сотни и развернется конкурентная борьба за лидерство, и тогда преимущества будут на стороне самых крупных и сильных банков.
- Создание Наблюдательного совета *Wingspan*, *iBoard*, в который в числе прочих должны войти студент, программист и домохозяйка. *iBoard* регулярно проводил совещания, как электронные, так и традиционные.
- Услуги высокоскоростной системы обработки транзакций в режиме реального времени, поставляемые компанией *Sanchez Computer Associates* из Пенсильвании. Передача обработки транзакций в аутсорсинг *Sanchez Computer Associates* позволяла *Wingspan* не зависеть от сложной системы обработки данных в *Bank One*.
- Использование обратной связи с клиентами для улучшения Web-сайта и совершенствования предлагаемых услуг.

В первые два месяца работы *Wingspan* привлек 75 тысяч клиентов — почти треть от общей численности клиентов всех Internet-банков. Всего через Internet-филиалы традици-

онных банков проводят электронные операции 9,5 миллионов клиентов. *Wingspan* предполагал, что к середине 2000 года количество его клиентов возрастет до 500 тысяч. *Bank One* считал, что в течение первых нескольких лет проект будет убыточным, однако Мак-Кой заявил: "Я верю, что это новый и перспективный вид бизнеса, и вы не пожалеете, согласившись в нем участвовать".

Источник. *Wall Street Journal*, August 25, 1999, p. A1, A8.

Реальная стратегия компании обычно отличается от запланированной, поскольку в ответ на изменение внешних условий одни элементы добавляются, а от других приходится отказываться.

При выработке стратегии естественно и необходимо учитывать реакцию на изменения во внешней среде. Постоянно открываются окна стратегических возможностей и требуют корректировки отдельных элементов детально спланированной стратегии". К окнам возможностей мы относим новые технологии, неожиданные маневры конкурентов, внезапное изменение покупательских потребностей и ожиданий, незапланированное увеличение или снижение издержек, слияния и приобретения ведущих отраслевых компаний, новые законы, введение или отмена торговых барьеров и пр. Поэтому совершенствованию стратегии нет конца. Стратегия компании сочетает в себе уже выполняемые действия, планы менеджмента и возможные корректировки курса в связи с новыми обстоятельствами.

Обычно стратегия компании меняется постепенно и лишь в редких ситуациях радикально — тогда говорят о стратегии *нарушения правил*. Эта стратегия коренным образом меняет отрасль — за счет предложения принципиально нового товара или услуги (например, одноразовых фотоаппаратов и цифровых камер), изменения соотношения сил на рынке или границ отрасли. Сегодня эту стратегию широко используют розничные Internet-торговцы, пытающиеся *диктовать новые правила торговли* — в любом месте и в любое время, в то время как традиционные магазины могут торговать только в определенном месте и в определенное время. Однако к стратегии нарушения правил прибегают и потребители: у них есть кредитные карточки, счета в электронных банках, возможность получать ссуды через Web и совершать покупки в Internet вместо того, чтобы идти в ближайший магазин¹².

Пирамида разработки стратегии

Как подчеркивалось в главе 1, разработка стратегии не есть задача только высшего руководства. На крупных предприятиях в принятии ключевых решений (касающихся будущего компании, новых программ и т.п.) участвуют корпоративный менеджмент, руководители подразделений, главы функциональных единиц корпорации (производства, маркетинга и продажи, финансов, кадров и пр.), оперативный менеджмент — менеджеры заводов, региональные менеджеры по сбыту и пр. В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях. Первый уровень — *корпоративная стратегия* (стратегия для всей компании), второй — *бизнес-стратегия* (для каждого направления деятельности компании), третий — *функциональная стратегия* (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности), четвертый уровень — *операционная стратегия* (более узкая стратегия для основ-

¹¹ Henry Mintzberg, J.A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, June 1985, p. 257–272.

¹² Более подробное обсуждение революционных стратегий см. в статье Gary Hamel, "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, July–August 1996, p. 69–82.

ных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов продаж, отделов). На однопрофильном предприятии по понятным причинам отсутствует корпоративный уровень.

На рис. 2.1 показана пирамида разработки стратегии для диверсифицированной и однопрофильной компании.

Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании описывает пути достижения желаемых позиций в каждой из отраслей и улучшения деятельности подразделений.

Корпоративная стратегия — это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности. На рис. 2.2 представлены основные элементы стратегии диверсифицированной компании. В корпоративной стратегии должны быть отражены четыре важнейших направления.

1. *Освоение и укрепление позиций в новых отраслях.* Главное в корпоративной стратегии диверсифицированной компании — определить количество и виды направлений деятельности; другими словами, решить, в каких отраслях компания будет работать и каким образом — создаст новую компанию или приобретет действующую; если приобретет, то какую — устойчивого лидера, новую компанию или проблемное предприятие со скрытым потенциалом. Этот элемент корпоративной стратегии определяет масштаб (число отраслей) и характер (родственная/неродственная) диверсификации.
2. *Повышение производительности всех подразделений.* По мере упрочения общего положения компании в избранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на усилении долгосрочных конкурентных позиций и повышении прибыльности всех подразделений. Материнская компания может оказать помощь своим подразделениям разными способами: финансировать повышение эффективности производства, предоставить квалифицированный персонал и ноу-хау, приобрести компанию-конкурента, действующую в той же отрасли, и объединить со своей дочерней для повышения общей эффективности, приобрести новую компанию, дополняющую деятельность ее собственной. В целом, стратегия повышения производительности заключается в обеспечении роста самых перспективных подразделений и устойчивого функционирования остальных, в оздоровлении убыточных, но перспективных подразделений, в отделении непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам.
3. *Преращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество.* Диверсификация в отрасли со сходными технологиями, каналами сбыта, покупателями или иными элементами позволяет использовать выгоды стратегического соответствия, что дает преимущество перед конкурентами, избравшими стратегию неродственной диверсификации. *Amazon.com*, например, начала торговлю компакт-дисками и проведение электронных аукционов, что позволило ей, во-первых, применить уже накопленный опыт в электронной торговле книгами, во-вторых, использовать имеющиеся средства доставки и исполнения заказов (что обеспечило снижение издержек на оба вида товаров — книги и компакт-диски), в-третьих, использовать известный брэнд *Amazon.com*, в-четвертых, создать базу для расширения бизнеса *Amazon.com* в другие родственные виды деятельности в будущем (если руководство захочет превратить *Amazon.com* в, скажем, электронный супермаркет). Родственная диверсификация — эффективное средство повышения конкурентоспособности и общей производительности компании.

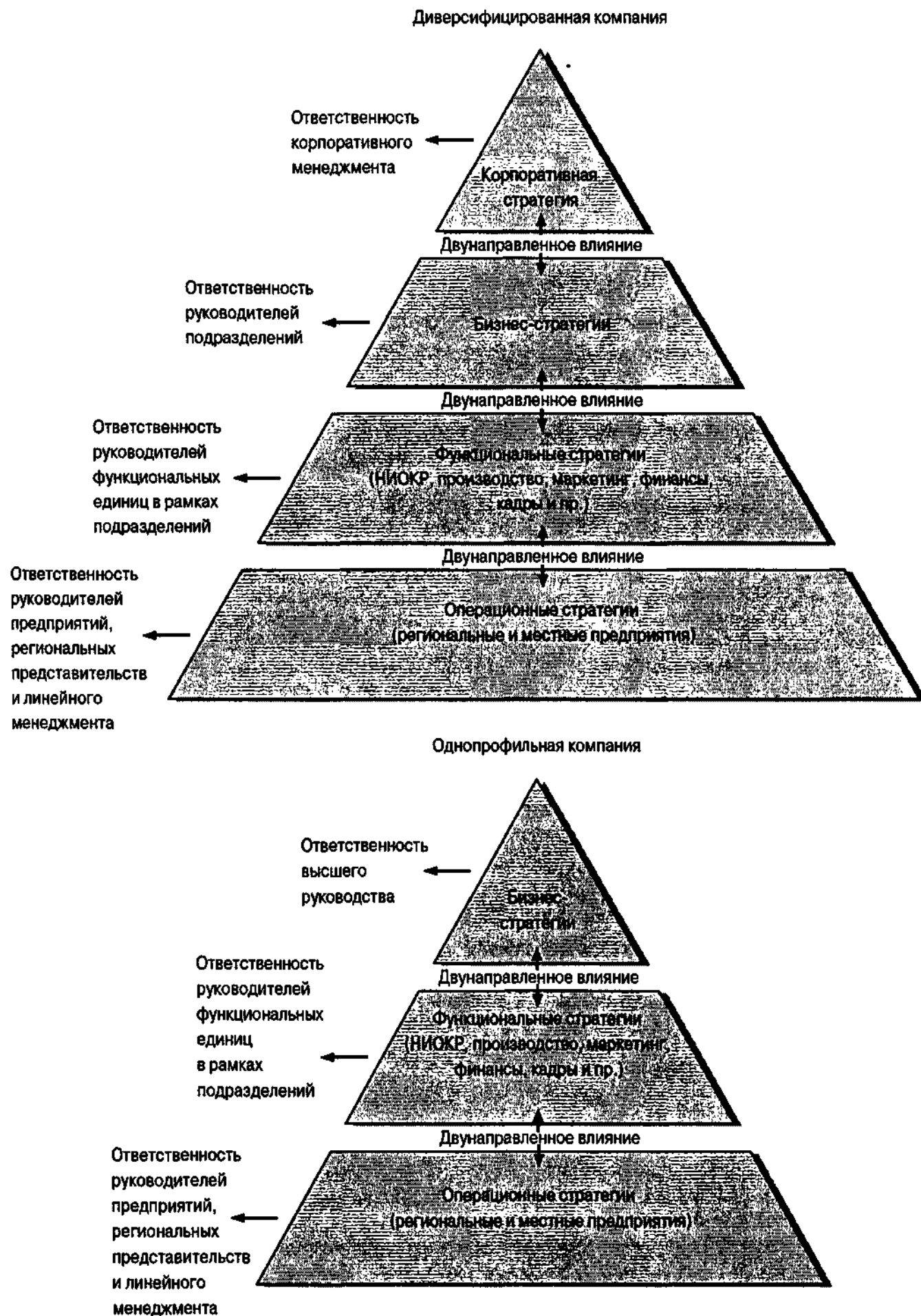


Рис. 2.1. Пирамида разработки стратегии



Рис. 2.2. Общая стратегия диверсифицированной компании

4. *Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений.* У разных подразделений разная инвестиционная привлекательность, поэтому ресурсную базу целесообразно перераспределить в пользу подразделений с высокой потенциальной прибыльностью. Корпоративная стратегия должна предусматривать отказ от подразделений, хронически убыточных или находящихся в непривлекательных отраслях. Высвободившие при этом средства можно направить на укрепление перспективных подразделений или приобретение новых.

Корпоративный менеджмент несет главную ответственность за формирование основ корпоративной стратегии и анализ информации и рекомендаций, поступающих от менеджмента среднего и низового звена. Руководители ключевых подразделений также могут принимать участие в разработке общей стратегии компании, особенно в том, что касается возглавляемых ими единиц. Важнейшие стратегические решения обычно рассматриваются и принимаются советом директоров корпорации.

Бизнес-стратегия

Бизнес-стратегия — комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения.

Бизнес-стратегия — это разрабатываемый менеджментом план управления одним подразделением для достижения его оптимальной производительности. На рис. 2.3 показаны составляющие бизнес-стратегии. В однопрофильной компании, занимающейся только одним видом бизнеса, корпоративная и бизнес-стратегии совпадают.

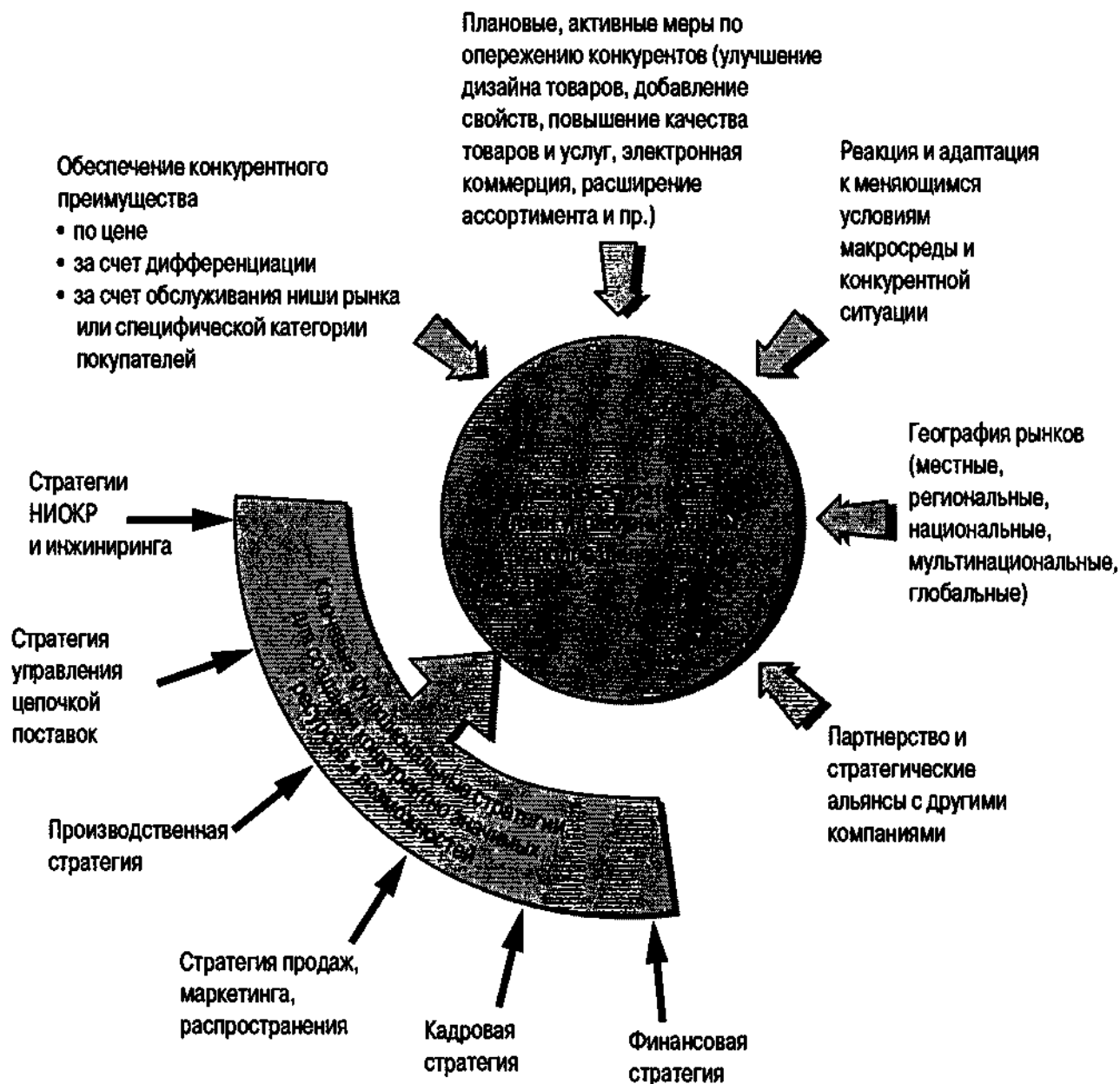


Рис. 2.3. Выработка стратегии для однопрофильной компании

Бизнес-стратегия содержит следующие элементы.

1. Реакция на изменения в отрасли и экономике в целом, в юридической, политической и иных значимых сферах.
2. Разработка конкурентной стратегии и рыночной политики, обеспечивающих устойчивое преимущество на рынке.
3. Накопление необходимых знаний и средств производства.
4. Координация стратегических инициатив функциональных подразделений.
5. Решение конкретных стратегических проблем компаний.

Другими словами, бизнес-стратегия — это комплекс всех мер и подходов, которые руководство считает целесообразными в данной конкурентной ситуации, при существующих тенденциях в экономике, уровне развития технологий, демографическом составе и потребностях покупателей, законодательной базе и иных внешних факторах. Любая хорошая стратегия соответствует внутренней и внешней среде компании; по мере изменения среды стратегию нужно корректировать. Быстрота реакции компании на внешние изменения зависит от своевременности и полноты оценки их влияния на компанию и от скорости формирования стратегического

ответа. Одни изменения среды требуют незначительных ответных мер или не требуют их вовсе, другие влекут за собой радикальный пересмотр стратегии. Иногда изменения внешней среды сильно затрудняют выработку надлежащей стратегии; например, производители сигарет и оружия сталкиваются с серьезными трудностями из-за мощной антитабачной кампании и требований ужесточения контроля над торговлей оружием. Традиционные розничные магазины организуют собственные Internet-подразделения в ответ на конкуренцию со стороны Internet-магазинов.

Сильная бизнес-стратегия обеспечивает значительное и устойчивое конкурентное преимущество, слабая приводит к ослаблению конкурентных позиций.

В сильной бизнес-стратегии заложена последовательность действий (как внутри компании, так и во внешней среде), обеспечивающих *устойчивое конкурентное преимущество*, которое позволяет компании получать прибыль выше среднего уровня и занять лидирующее положение в отрасли. Устойчивого конкурентного преимущества компания может достичь тремя путями:

- правильно выбрать метод конкуренции — по издержкам, качеству, ассортименту, уровню обслуживания, соответствию специфическим потребностям;
- противостоять соперникам за счет уникального опыта, мощных ресурсов, конкурентных возможностей;
- обезопасить компанию от действий конкурентов и угрожающих обстоятельств.

Конкурентная стратегия носит одновременно наступательный и оборонительный характер: одни меры представляют собой открытое наступление на конкурентов, другие — противодействие конкурентному давлению и действиям соперников. Чаще всего используются три метода конкуренции:

- 1) лидерство в отрасли по издержкам;
- 2) дифференциация товаров (по качеству, дополнительным преимуществам, уровню обслуживания, технологическому превосходству, высокой ценности для покупателя);
- 3) обслуживание узких рыночных ниш или достижение превосходства над конкурентами за счет более полного удовлетворения специфических нужд и вкусов покупателей.

Внутренние ресурсы и конкурентные возможности компании очень важны в конкурентной борьбе.

Самые лучшие бизнес-стратегии нацелены обычно на достижение *очень высокой или уникальной компетенции* в одной или нескольких сферах деятельности, успех в которых жизненно важен для всей организации. Такая компетенция служит основой конкурентного преимущества. Уникальная компетенция может выражаться в инновационном лидерстве, владении эффективными технологическими процессами, снижении брака на производстве, ноу-хау в маркетинге и сбыте, глобальной сети распространения, превосходстве в электронной коммерции, обслуживании покупателей и любом другом качестве, обеспечивающем конкурентные преимущества в разработке, производстве, распространении и маркетинге товаров или услуг.

В бизнес-стратегию включают *планы мероприятий* по укреплению стратегической позиции и внутренних функций компании (например, расширение производства, замена устаревшего оборудования, увеличение расходов на НИОКР в перспективных областях, создание стратегических альянсов и партнерство с другими компаниями, освоение Internet). Бизнес-стратегия должна объединять стратегические усилия различных подразделений компании. Стратегия строится на особенностях положения компании, поэтому у примерно одинаковых компаний в одной отрасли стратегии сильно различаются.

За разработку бизнес-стратегии подразделения отвечает его менеджер, даже если он перекладывает эту работу на подчиненных. Он же обязан добиться единства и согласованности функциональных стратегий в своем подразделении. Менеджер подразделения отвечает также за реализацию на своем уровне стратегических мероприятий, одобренных высшим руково-

дством (советом директоров и/или корпоративным топ-менеджментом). Менеджер подразделения в случае необходимости информирует высшее руководство об изменении ситуации, отклонениях от плана, необходимости пересмотра стратегии. В диверсифицированных корпорациях главы подразделений несут дополнительные обязанности: они отвечают за соответствие стратегии своих подразделений общекорпоративным стратегиям и целям.

Функциональная стратегия

Функциональная стратегия — план деятельности функциональных единиц (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание покупателей, сбыт, финансы, кадры и пр.) в рамках подразделений.

Функциональной стратегией называют план управления функциональной единицей в рамках одного подразделения компании. Маркетинговая стратегия, например, — это план управления маркетинговой деятельностью компании. Компании нужны стратегии для каждой основной функциональной единицы или структуры: НИОКР, производства, маркетинга, обслуживания клиентов, сбыта, финансов, кадров и пр. Функциональная стратегия уже бизнес-стратегии и представляет бизнес-план более подробно. Она направлена на достижение и укрепление специфических компетенций, призванных упрочить положение компании на рынке. Как и бизнес-стратегия, функциональная стратегия должна поддерживать корпоративную стратегию и конкурентоспособность компании, обеспечить достижение функциональных целей и миссии. Например, функциональная стратегия предприятия — это план управления производственной деятельностью, обеспечивающий одновременно поддержку бизнес-стратегии и достижение целей и миссии предприятия.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии возлагается на руководителей функциональных единиц или структур, если только менеджер подразделения не возьмет эту задачу на себя. При разработке стратегии руководитель функциональной единицы работает в тесном контакте со своими заместителями и обсуждает основные вопросы с коллегами и менеджером подразделения. Руководители функциональных единиц должны согласовать свои стратегии друг с другом или с менеджером подразделения, иначе есть риск появления несогласованных и даже конфликтных стратегий. Маркетинговая, производственная, финансовая, кадровая стратегии должны не только преследовать свои узкие цели, но и взаимно дополнять одна другую. Если руководству для окончательного одобрения передаются несогласованные функциональные стратегии, его обязанность — выявить и устранить элементы несогласованности или конфликтности.

Операционная стратегия

Операционная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распространения) и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама).

Операционная стратегия содержит принципы руководства ключевыми структурными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) в их повседневной стратегически значимой деятельности (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, ремонт и профилактика, транспортировка) и конкретные стратегические инициативы. Директору завода нужна стратегия для достижения целей и решения любых проблем завода, увязанная с общей производственной стратегией компании. Региональному менеджеру по продажам нужна стратегия продаж, адаптированная к конкретному региону и ориентированная на общую стратегию компании по продажам. Менеджеру по рекламе нужна стратегия рекламной деятельности, обеспечивающая максимальный контакт с целевой аудиторией и рост продаж за счет выполнения рекламного бюджета.

Операционные стратегии дополняют и детализируют бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны рассматриваться и одобряться вышестоящим руководством.

Операционная стратегия служит основанием пирамиды выработки корпоративной стратегии, и ее важность не должна преуменьшаться. Стратегии операционного уровня способствуют реализации стратегий более высоких уровней. Например, представим себе компанию — поставщика сантехники; ее бизнес-стратегия состоит в быстрой доставке и точном исполнении заказов, а цель — в опережении конкурентов по уровню обслуживания. Для реализации этой стратегии заведующий складом компании, во-первых, разрабатывает стратегию управления запасами, позволяющую 99% заказов исполнять без дополнительной закупки компонентов, во-вторых, так организует работу склада, чтобы каждый заказ выполнялся в течение 24 часов; аналогичные стратегии создают руководители и других отделов компании. Стратегические действия на всех уровнях управления одинаково важны.

Оперативный менеджмент играет огромную роль в разработке и реализации стратегии, поскольку решаемые им задачи жизненно важны для всей компании. Для решения этих задач оперативный менеджмент создает соответствующие стратегии.

Консолидация усилий по разработке стратегии

В предыдущих разделах подчеркивалось, что *корпоративная стратегия* есть совокупность стратегий, создаваемых менеджерами на различных уровнях организации. Чем крупнее предприятие, тем больше уровней формирования стратегий. Объединение стратегий разных уровней в единую и согласованную систему дает единую и всеобъемлющую стратегию компании. Такое единство достигается только тогда, когда процесс разработки стратегии направлен сверху вниз, а не наоборот. Если топ-менеджеры пренебрегают контролем за разработкой и реализацией стратегии в низовых звеньях, то компания напоминает несыгранную футбольную команду, в которой каждый игрок играет сам за себя и для собственного удовольствия; возникает стратегический хаос. Разработка стратегии на каждом организационном уровне должна осуществляться в интересах всей компании, а не отдельных подразделений.

Преимущества корпоративной стратегии реализуются в полной мере только тогда, когда все ее части составляют единое целое.

Чем крупнее компания и шире география ее подразделений и филиалов, тем сложнее согласовать цели и стратегии различных отделов и уровней. Функциональные менеджеры часто пытаются реализовать собственные цели и именно на них направляют свою энергию и влияние, вместо того чтобы работать в команде с другими менеджерами и проводить единую политику на базе общей бизнес-стратегии. Возникает конфликтная стратегия, и генеральным менеджерам приходится тратить силы и время на поиск компромиссов и достижение консенсуса.

Согласование целей и стратегий по всей вертикали организационной структуры спасает компанию от неконтролируемых процессов целеполагания, когда менеджеры разных уровней устанавливают цели и разрабатывают стратегии независимо друг от друга. Горизонтальное и вертикальное согласование стратегий имеет огромное значение.

На рис. 2.4 представлен процесс выработки целей и стратегий по всей управленческой иерархии. Двухнаправленные стрелки обозначают взаимовлияние верхних и нижних уровней управления на миссии, цели и стратегии. Более того, существует взаимовлияние смежных видов деятельности, процессов, функций и операций в компании. Чем сильнее это взаимовлияние, тем надежнее внутренние рычаги безопасности, предотвращающие отклонение отдельных подразделений от общего курса компании.

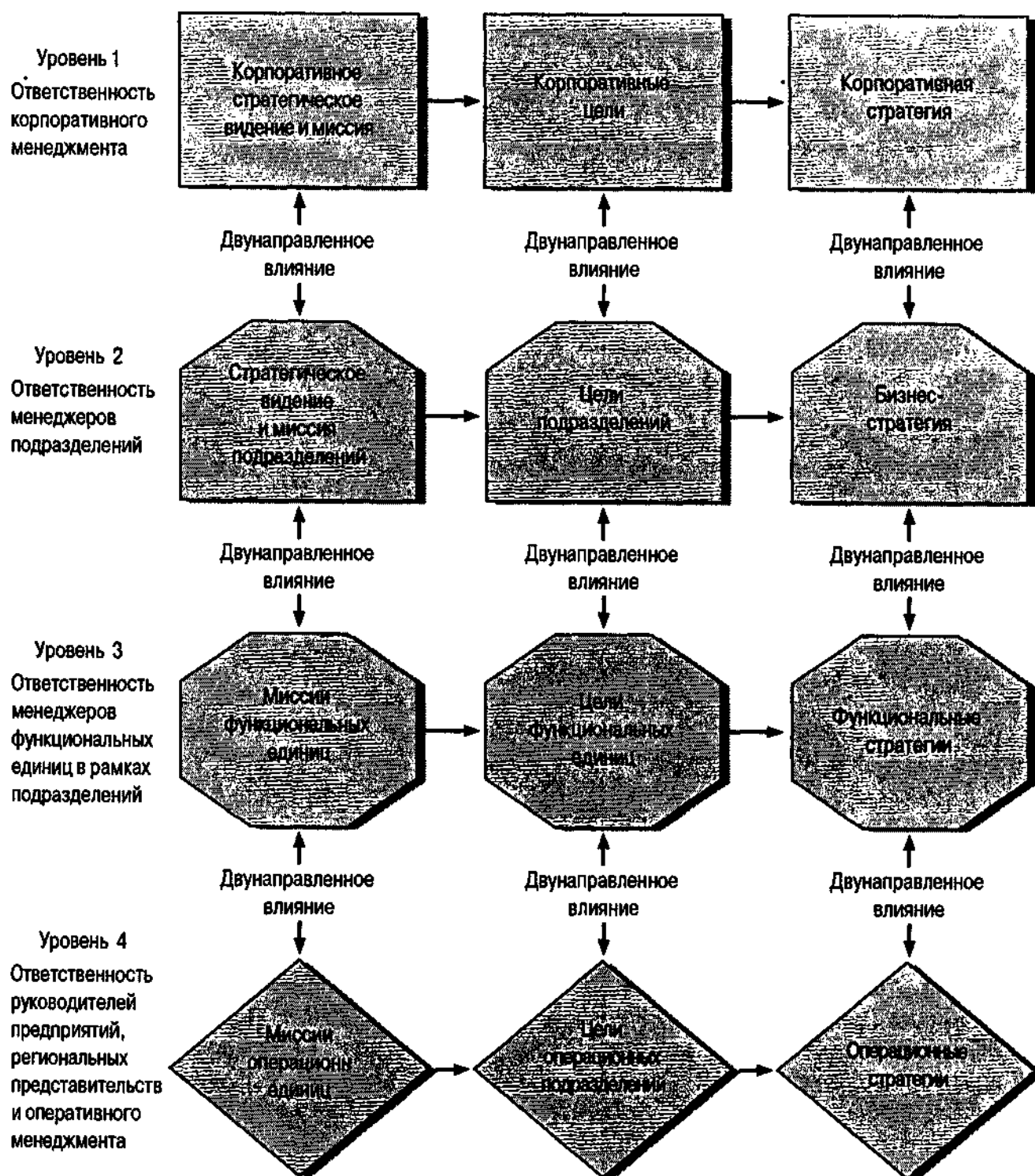


Рис. 2.4. Видение, миссии, цели и стратегии в стратегической пирамиде

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ

На выработку стратегии компании оказывает влияние множество факторов (рис. 2.5). Взаимодействие этих факторов и их влияние на создаваемую стратегию зависят от ситуации, поэтому даже в рамках одной отрасли стратегии конкурирующих компаний достаточно различны. С оценки всей совокупности внешних и внутренних факторов и начинается разработка стратегии.

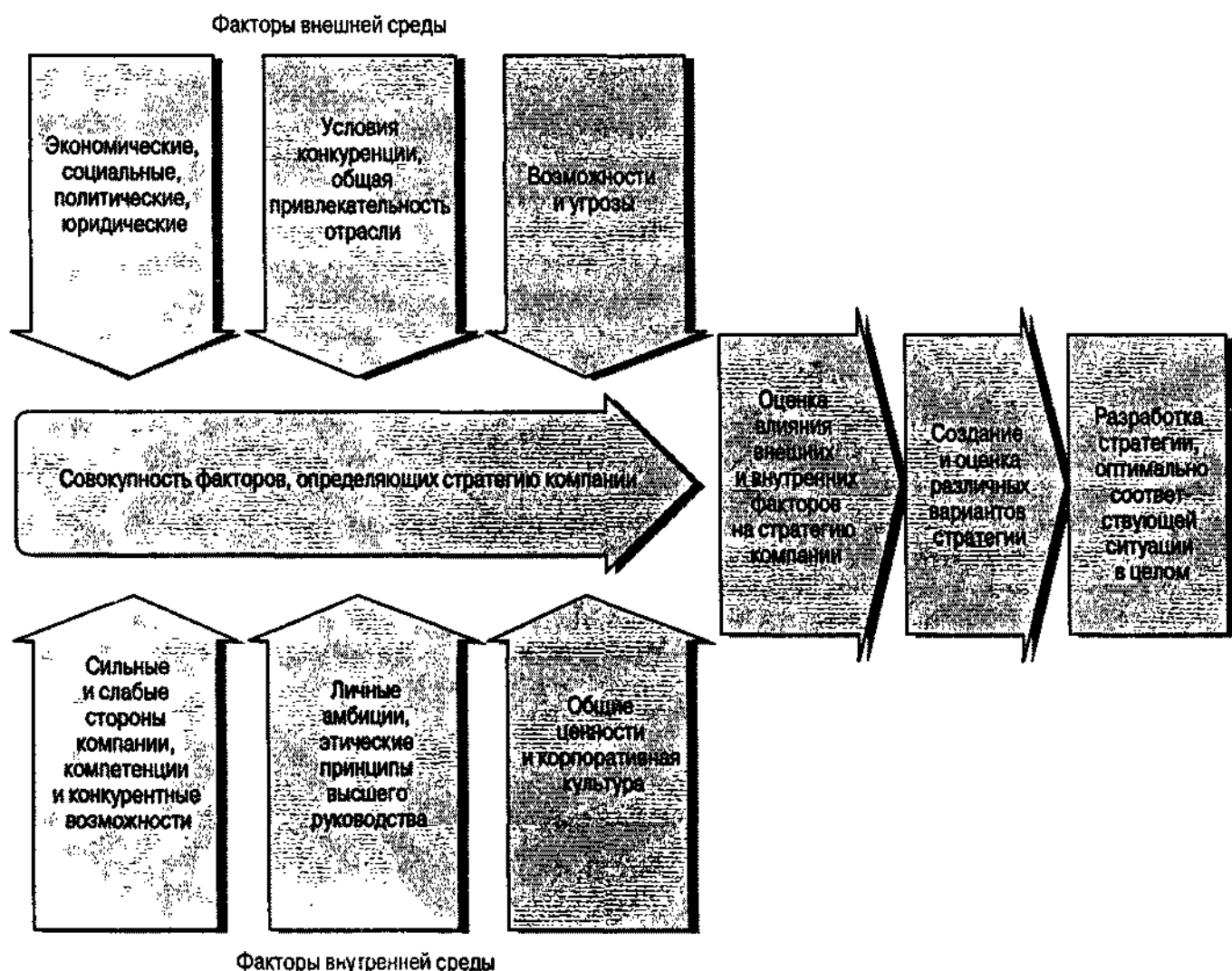


Рис. 2.5. Факторы, влияющие на выбор стратегии

Социальные, политические и юридические факторы

Все организации существуют и действуют в обществе. Стратегическая деятельность компании ограничиваются законами, государством, этикой, общественными нормами и мнением. На компанию оказывают давление различные заинтересованные группы, СМИ, боязнь нежелательных политических последствий или негативного общественного мнения.

Экономические, социальные, политические и юридические факторы ограничивают для компании выбор стратегических действий.

Озабоченность общества вопросами здоровья и питания, проблемами пьянства и наркомании, сексуальным преследованием, массовыми увольнениями из-за закрытия заводов-гигантов влияет на выбор стратегии компании. Например, обеспокоенность общества США ростом объемов импорта и растущей из-за этого безработицей привела к введению тарифов и квот на импорт, что заставило японские и европейские компании размещать свои заводы на территории США. Американские потребители массово отказываются от продуктов с высоким содержанием жиров и холестерина, и это вынуждает компании — производители продуктов питания переходить на новые технологии, несмотря на дополнительные издержки.

Сегодня компаниям при оценке внешней среды приходится учитывать законодательные нормы и мнение граждан, особенно учитывая внимание и давление со стороны общественности и СМИ. Стратегия организации должна соответствовать социальным требованиям, т.е.

социально адаптироваться. Это означает ведение бизнеса в границах, определенных нормами этики и интересами общества, и отказ от действий, им противоречащих; реагирование на социальные приоритеты и запросы общества; учет интересов не только акционеров, но и общества в целом; наличие у компании активной гражданской позиции.

Идея социальной адаптации просматривается в миссиях некоторых компаний. В частности, миссия компании *John Hancock* заканчивается так: “Мы прилагаем все силы, чтобы стать образцом деловой этики и личной честности. Мы понимаем наши внутрикорпорационные обязанности как борьбу за социальное и экономическое благополучие общества”.

Кроме того, *John Hancock* сообщает о своей приверженности этическим нормам: “Воплощая в жизнь высокие стандарты деловой этики, мы ведем наш бизнес в строжайшем соответствии с духом и буквой закона, строим наши отношения с акционерами, поставщиками, потребителями и другими партнерами на основе открытости и уважения. Репутация честного и порядочного партнера по бизнесу — наш ценнейший актив, поэтому мы работаем так, чтобы наши принципы ни при каких обстоятельствах не подвергались сомнению”¹³.

Менеджеры *Sempra Energy*, поставщика электричества и природного газа со штаб-квартирой в Сан-Диего, в свои задачи включили повышение уровня жизни в регионах деятельности компании. Активное участие компании в жизни общества не просто выгодно для бизнеса, это для нее “естественная модель поведения”.

Мы глубоко заинтересованы в том, чтобы наши интересы в бизнесе согласовались с потребностями общества, с надежной защитой окружающей среды, с максимально полным использованием всех способностей наших работников.

Наша политика ориентирована на поддержание взаимовыгодного сотрудничества с местными общинами и их лидерами в регионах, где мы работаем. Мы приветствуем активное участие наших работников в общественной жизни. Мы не жалеем средств на благотворительную деятельность¹⁴.

Условия конкуренции и общая привлекательность отрасли

Важную роль в разработке стратегии играют условия конкуренции и общая привлекательность отрасли. Стратегия должна соответствовать характеру и сочетанию конкурентных свойств товара — цене, качеству, производственным характеристикам, обслуживанию, гарантиям. При ужесточении конкуренции компания должна принять меры по защите своих позиций; ослабление одного или нескольких конкурентов создает возможность для наступательных действий. Новые инициативы конкурентов или технологические достижения, изменение соотношения цена—издержки—прибыль или покупательских нужд требуют пересмотра стратегии. Состояние отрасли в ее теперешнем виде и в перспективе воздействует на выбор стратегии и целей. Если данная отрасль утратила привлекательность, компания может свернуть в ней свою деятельность, переместив ресурсы в другую отрасль. Разработчики стратегии должны постоянно изучать отрасль и конкурентные условия.

Корпоративная стратегия должна соответствовать условиям отрасли и конкурентной среды.

Возможности и угрозы

Сильнее всего на стратегию компании влияют возможности и угрозы внешней среды. Стратегия должна строиться так, чтобы можно было реализовать как можно больше возможностей, особенно обеспечивающих стабильное конкурентное преимущество и прибыльность компании. Кроме того, стратегия должна защищать компанию от внешних угроз в настоящем и будущем:

¹³ Информация размещена на сайте компании (www.johnhancock.com) в сентябре 1999 года.

¹⁴ Информация размещена на сайте компании (www.sempra.com) в сентябре 1999 года.

для этого разрабатываются *наступательные* мероприятия (для реализации рыночных возможностей) и *оборонительные* (для защиты конкурентных позиций и прибыльности компании). Менеджеры должны тщательно анализировать все возможности и внешние угрозы, возникающие при изменении рыночной ситуации, своевременно и решительно корректировать стратегию.

Хорошая стратегия ориентирована на максимальное использование возможностей роста и надежную защиту компании от внешних угроз.

Ресурсы, компетенции, конкурентные возможности

При разработке стратегии нельзя не учитывать внутренних факторов, в частности, наличия у компании соответствующих ресурсов, компетенций и возможностей для эффективной реализации избранной стратегии. Хорошо, если у компании есть какие-либо уникальные возможности или конкурентные преимущества — они станут ядром будущей стратегии. Проще всего достичь конкурентных преимуществ в тех видах деятельности, в которых у компании есть уникальные ресурсы или компетенции, отсутствующие у соперников, либо возможности, которых конкуренты не смогут достичь быстро или без увеличения затрат. Многолетнее глобальное лидерство корпорации *Intel* в производстве микропроцессоров, серверов и рабочих станций базируется на ее колоссальном техническом опыте, масштабных НИОКР, современной производственной базе, финансовых возможностях (*Intel* ежегодно вкладывает 3–5 млрд. долл. в строительство новых заводов и приобретение новейшего оборудования). Никто из конкурентов *Intel* не обладает такими ресурсами и возможностями.

Если компания не обладает никакими особыми преимуществами и возможностями, а именно так чаще всего и бывает, то стратегия строится исходя из имеющихся ресурсов с учетом слабых сторон. Глупо разрабатывать стратегию, которую нельзя реализовать при имеющихся ресурсах и возможностях, еще глупее строить стратегию на деятельности, в которой компания отстает от конкурентов либо вовсе не имеет опыта.

Удачная стратегия максимально использует преимущества компании и нейтрализует недостатки.

Принципы бизнеса, этика и личные амбиции менеджеров

Менеджеры не могут оставаться равнодушными к выбору стратегического курса. Их позиция обычно определяется взглядами на методы конкуренции и позиционирования, мнениями о будущем имидже компании. И простое наблюдение, и научные исследования показывают, что стратегии компаний — во многом плод амбиций и моральных качеств, отношения к риску и этических норм менеджеров¹⁵. Это влияние бывает осознанным и неосознанным. Один из экспертов остроумно объяснил влияние личных качеств руководства на стратегию компании: «Ничего удивительного — ведь они вкладывают в дело свою душу!»¹⁶. Например, Бен Коуэн и Джерри Гринфилд, соучредители и владельцы компании по производству мороженого *Ben & Jerry's Homemade Inc.*, постоянно настаивают на включении в стратегию миссии социального звучания и активной социальной деятельности.

Личные амбиции менеджеров, их принципы бизнеса и этические нормы накладывают отпечаток на стратегию компании.

¹⁵ Роль личных качеств и амбиций менеджмента в разработке стратегии давно уже признана и подтверждена. Классическая работа на эту тему принадлежит William D. Guth, Renato Tagiuri, "Personal Values and Company Strategy", Harvard Business Review, September–October 1965, p. 123–132. См. также работы Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed. (Homewood, IL: Richard D. Irvin, 1987), ch. 4; Richard F. Vancil, "Strategy Formulation in Complex Organizations", Sloan Management Review, Winter 1986, p. 4–5.

Отношение менеджеров к риску тоже сказывается на выборе стратегии. Осторожные менеджеры отдают предпочтение консервативным стратегиям с минимальной степенью риска, стратегиям оборонительного характера, направленным прежде всего на сохранение статуса и гарантирующим прибыль в ближайшее время. Менеджеры, склонные к риску, выбирают радикальные, дерзкие, наступательные стратегии, построенные на инновациях и обещающие очень большую прибыль, но в долгосрочной перспективе.

Нравственные ценности менеджера формируют этическую направленность стратегии. Менеджеры с прочными нравственными устоями стараются, чтобы компании твердо и последовательно придерживалась этических норм. Они категорически возражают против таких действий, как дача или получение взяток, распространение дезинформации о товарах конкурентов, подкуп политических деятелей. Примером безразличия к этическим нормам могут послужить тактика заманивания покупателей (когда реклама используется только для привлечения покупателей в магазин, где рекламируемых товаров нет или очень мало а покупателю навязывают другие), реклама и продажа небезопасной продукции, использование вредных для здоровья ингредиентов.

Корпоративные ценности и культура компании

Корпоративные ценности, политика и культура определяют выбор или отказ от определенных стратегических действий.

Философия, традиции и практика компании в совокупности составляют внутреннюю культуру компании. Обычно чем ярче внутренняя культура компании, тем сильнее она влияет на стратегические действия. Это происходит оттого, что культура компании настолько внедряется в сознание менеджера, что определяет выбор методов бизнеса и реагирования на внешние события.

В последние годы компании все чаще декларируют взгляды, принципы и ценности, лежащие в основе их бизнеса. Одна из компаний сделала это так.

Мы ориентируемся на рынок и работаем на благо человека. Мы верим, что высокая эффективность в сочетании с согласованными усилиями всех подразделений есть залог успеха. Мы считаем, что честность, порядочность и справедливость должны лежать в основе отношений с клиентами, поставщиками, акционерами и служащими.

Забота менеджмента отелей *Ritz-Carlton* о своих гостях в сочетании с принципами доверия, уважения, честности и последовательности определяет стратегию и тактику компании. Девиз компании звучит так: "Мы — леди и джентльмены, предоставляющие услуги леди и джентльменам". Основатель компании *Wal-Mart* Сэм Уолтон — ярый сторонник бережливости, усердной работы, постоянного совершенствования, преданности клиенту, заботы о служащих. Эти принципы нашли свое выражение в стратегии низких цен при высоком качестве и постоянном совершенствовании работы поставщиков¹⁷. Базовые ценности компании *Hewlett-Packard*, объединенные в так называемый "Путь HP", включают: признание роли служащих в успехе компании, доверие и уважение к работникам, обеспечение клиентов товарами и услугами высшего качества, эффективное решение проблем клиентов, получение прибыли и соблюдение интересов акционеров, отказ от долгосрочных финансовых обязательств для развития компании, личную инициативу, коллективный труд, преданность корпорации¹⁸. В компаниях *Wal-Mart* и *Hewlett-Packard* корпоративные ценности глубоко укоренились и стали стилем жизни этих организаций¹⁹.

¹⁶ Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed. (Homewood, IL: Richard D. Irvin, 1987), p. 63.

¹⁷ Sam Walton, John Huey, *Sam Walton: Made in America* (New York, Doubleday, 1992); John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 17, 36.

¹⁸ John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 60–61.

¹⁹ Еще один пример влияния ценностей и убеждений см. в работе Richard T. Pascale, "Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda's Success", in Glenn Carroll, David Vogel (eds.), *Strategy and Organization: A West Coast Perspective*, (Marshfield, MA: Pitman, 1984), p. 60.

СТРАТЕГИЯ, ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Любое стратегическое действие компании должно быть этическим.

Стратегия должна соответствовать нормам этики, иначе стратегия не пройдет тест на этическую состоятельность. Этичность означает не просто деятельность в рамках закона. Этические и моральные нормы шире законов и формулируются в критериях ответственности и обязательств. Этические нормы тесно связаны с понятием *долга*²⁰.

Каждая компания ответственна перед пятью категориями партнеров: владельцами акций, своими служащими, покупателями, поставщиками и обществом в целом. Каждая из этих категорий влияет на компанию и, в свою очередь, подвергается влиянию с ее стороны; каждая заинтересована в деятельности компании и имеет свое мнение о том, что и как та должна делать²¹. Например, ответственность компании перед *владельцами и акционерами* состоит в обеспечении приемлемой окупаемости инвестиций. Хотя инвесторы отличаются друг от друга ориентацией на краткосрочную или долгосрочную прибыль, склонностью к риску и готовностью нести социальные обязательства, руководитель предприятия имеет моральные обязательства перед ними по рачительному управлению их капиталом.

Ответственность компании *перед служащими* основывается на признании ценности и достоинства каждого работника. При разработке стратегии необходимо учитывать воздействие, которое может оказать изменение стратегии на работников. В лучшем случае избранная стратегия должна улучшить положение служащих (за счет повышения окладов, продвижения по службе, улучшения охраны труда и условий труда в целом), в худшем — не ухудшить его. Даже в кризисных ситуациях компания должна свести к минимуму неизбежные трудности: сокращение штатов, закрытие заводов, перевод на другую работу, смену места работы, переподготовку, снижение уровня доходов.

Ответственность компании *перед покупателями* связана с ожиданиями, возникающими у них при покупке товаров или услуг. Неадекватная трактовка этой ответственности привела к принятию законов о защите прав потребителей и к созданию множества регулирующих органов для их исполнения. Ответственность перед покупателями заставляет компанию решать множество этических проблем. Должен ли продавец предоставлять полную информацию покупателям о своей продукции, особенно если она содержит компоненты, которые, хотя официально и признаны годными к употреблению, предположительно могут оказывать вредное воздействие? Этично ли производителю алкогольных напитков выступать спонсором молодежных мероприятий, участники которых большей частью моложе 21 года? Этично ли производителям сигарет рекламировать свой товар (даже если это разрешено законом)? Этично ли сокращать сроки испытания новой продукции, чтобы скорее вывести ее на рынок? Этично ли универсамам и розничным магазинам широко рекламировать большие скидки на несколько видов продукции, умалчивая об одновременном повышении цен на самые популярные или необходимые товары?

Менеджер по технологиям одной из компаний оказал услугу молодой Internet-компании, та в виде благодарности предложила ему выкупить 250 акций до начала официальных торгов. Менеджер приобрел акции по стартовой цене 23 долл. за акцию; в первый же день торгов курс акций компании достиг 84 долл. и продолжал расти и дальше. Продав через несколько месяцев эти акции, менеджер получил за них 58 тыс. долл. Этична ли такая ситуация? Этично ли делать подарки работникам компаний-партнеров, если от этих работников зависят важные решения? Этично ли производителям спортивных товаров платить тренерам школьных команд, чтобы те использовали снаряжение этих компаний и заставляли школьные команды одеваться в форму их производства?

Нравственный долг компании *перед поставщиками* вытекает из рыночных отношений между ними. Поставщики одновременно и партнеры, и соперники. Партнеры в том смысле, что от каче-

²⁰ Harry Downs, "Business Ethics: The Stewardship of Power", рабочий вариант, любезно представленный автором.

²¹ Ibid.

ства поставляемых ими деталей зависит качество продукции компании, и в смысле взаимосвязи между их видами деятельности. Соперники — в том смысле, что поставщик добивается максимальной цены и прибыли, а покупатель стремится к минимальной цене при лучшем качестве и быстром обслуживании. Компания во взаимоотношениях с поставщиками сталкивается с несколькими этическими проблемами. Этично ли закупать товары у зарубежного поставщика, если он использует для их производства детский труд, выплачивает работникам мизерную зарплату и не заботится на своих предприятиях об условиях труда? Этично ли менеджерам супермаркета брать с поставщиков дополнительную плату за предоставление их товарам лучшего полочного пространства? Этично ли требовать от поставщика прекратить вести дела с конкурентами, угрожая в противном случае разорвать с ним деловые отношения? Этично ли сообщить поставщику цену, назначенную его конкурентом? Этично ли принимать приглашение провести выходные в загородном доме поставщика? Этично ли платить поставщику наличными? Этично ли не уведомлять поставщиков заблаговременно о прекращении закупок и переходе к другому конкуренту?

Нравственный долг компании *перед обществом в целом* вытекает из ее статуса как субъекта общества и общественного института. Общественность вправе требовать от компании соблюдения принятых в обществе норм: честной выплаты положенных налогов и заботы об окружающей среде и обществе. Этично ли, например, производителю пива рекламировать свой продукт на телеканалах, значительную часть зрителей которого составляют несовершеннолетние? (*Anheuser-Bush*, обдумав этот вопрос, в конце 1996 года объявила о прекращении рекламы своей продукции на *MTV*.) Недавно выяснился интересный факт: несколько лет назад некая нефтяная компания вложила 2 млн. долл. в охрану окружающей среды и 4 млн. долл. — в рекламу своих достоинств и добрых дел; не кажется ли вам, что это явная попытка обмануть общество?

Исполнение компанией своего гражданского долга оценивается по таким критериям, как влияние ее деятельности на благосостояние общества, поддержка общественных инициатив, поощрение участия работников компании в общественной жизни, внимание к вопросам охраны здоровья и окружающей среды, ответственное отношение к фактам загрязнения окружающей среды, взаимоотношения с административными учреждениями, профсоюзами, стремление в своей деятельности соответствовать высоким этическим стандартам. Европейская компания *Diageo PLC*, производитель более 50 наименований напитков и вин, в том числе пива *Guinness*, констатирует: «Мы несем особую ответственность за пропаганду умеренного потребления алкогольных напитков как части здорового образа жизни. (Мы) осознаем уникальную роль алкогольных напитков в общественной жизни и праздновании торжественных событий во многих культурах. Мы также осознаем, что неумеренное потребление алкоголя может принести вред, и *Diageo* всегда будет в первых рядах борцов за ответственное и осознанное потребление алкогольных напитков»²².

Соблюдение этических норм

Менеджеры, придерживающиеся норм предпринимательской этики и корпоративной социальной ответственности, избирают активную, а не адаптационную модель связи между стратегией и этикой²³. Они держатся подальше от сомнительных в этическом плане возможностей и поступков, понимая, что убедить общественность в своей приверженности идеалам честности и высоким этическим стандартам трудно, а потерять репутацию легко. Если обнаруживается, что менеджмент компании пренебрегает своим моральным долгом, необходимо принять меры для улучшения ситуации. Инвесторы, например, могут выразить свою обеспокоенность на ежегодном собрании акционеров, обратиться к совету директоров, продать свои акции. Служащие могут объединяться в профсоюз, выдвинуть коллективные требования или перейти в другую компанию, покупатели — уйти к конкурентам, поставщики — найти других партнеров. Общество и население предпринимают самые

²² Цитируется по материалам Web-сайта компании (www.diageo.com), август 1999 года.

²³ Joseph L. Badaracco, «The Discipline of Building Character», *Harvard Business Review*, March–April 1998, p. 115–124.

разнообразные меры, от организации маршей протеста и объявления бойкота компании до оказания давления на правительство²⁴.

Во врезке "Компания Kroger о своей ответственности" рассказывается о моральной ответственности Kroger перед потребителями, акционерами, работниками, поставщиками и обществом в целом.



Компания Kroger о своей ответственности

Kroger, одна из ведущих в США компаний розничной торговли, в свою миссию включила обязательства перед акционерами, работниками, потребителями, поставщиками и обществом. Официальная формулировка гласит.

- Наша миссия — лидировать в распространении и реализации продуктов питания, медицинских товаров, средств личной гигиены и сопутствующих товаров и услуг. При этом мы осознаем свою ответственность перед акционерами, работниками, потребителями, поставщиками и обществом.
- Мы будем вести нашу деятельность так, чтобы обеспечить достаточную прибыль акционерам и дальнейший рост компании. Инвестирование в розничную торговую сеть, в распространение товаров и производство продуктов питания будет оцениваться с точки зрения его влияния на прибыльность компании как корпоративную цель.
- Мы будем постоянно бороться за лучшее по сравнению с конкурентами удовлетворение потребностей наших клиентов.
- Мы будем проводить политику справедливого, честного, уважительного и открытого отношения к нашим работникам. Мы будем прислушиваться и откликаться на их идеи, вознаграждая за вклад в общекорпоративный успех.
- Мы ценим многообразие Америки и будем стремиться отобразить это многообразие в составе нашего персонала, потребителей и контрагентов. Наша компания провозглашает принцип уважительного отношения к любому человеку.
- Мы поощряем стремление наших работников быть активными и ответственными гражданами. Мы будем направлять средства и ресурсы на исследования, ведущие к повышению уровня жизни потребителей, поставщиков, работников и общества.

Источник. Web-сайт компании (www.kroger.com).

КРИТЕРИИ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ

Какие критерии используются для выбора стратегии? Каким образом менеджмент выбирает оптимальный вариант? Как определить, приведет выбранная стратегия к успеху или нет? Для оценки и определения преимуществ стратегии применяются три критерия.

1. *Соответствие среде.* Хорошая стратегия должна соответствовать условиям отрасли и конкуренции, рыночным возможностям и угрозам, другим аспектам внешней среды. При этом стратегия должна учитывать сильные и слабые стороны компании, ее компетентность, конкурентные возможности. Стратегия, не соответствующая внутренней и внешней среде компании, не приведет к достижению желаемых результатов.

²⁴ Harry Downs, "Business Ethics: The Stewardship of Power", рабочий вариант, любезно представленный автором.

2. *Конкурентное преимущество.* Хорошая стратегия обеспечивает стабильное конкурентное преимущество. Чем сильнее конкурентное преимущество, обеспечиваемое стратегией, тем выше ее эффективность и отдача.
3. *Эффективность.* Хорошая стратегия многократно повышает эффективность работы компании. Лучше всего правильность выбора стратегии подтверждается улучшением двух показателей — прибыльности и упрочением конкурентной и рыночной позиций компании.

Чем лучше стратегия соответствует внутренней и внешней среде компании, обеспечивает конкурентное преимущество, повышает производительность, тем больше у нее оснований достичь успеха.

Варианты стратегии с неудовлетворительными показателями хотя бы по одному названному критерию не стоит даже рассматривать. Вариант стратегии с максимальными показателями по всем трем пунктам — лучший и самый перспективный. Спустя некоторое время после принятия решения о выборе стратегии можно с помощью тех же критериев проверить успешность реализации стратегии.

Конечно, есть и другие критерии для оценки стратегии: полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности, внутренняя согласованность составляющих, степень риска, гибкость. Их можно использовать в качестве дополнительных к трем основным критериям, но ни в коем случае не вместо них.

РЕЗЮМЕ

Задача менеджмента по выбору направления развития состоит из трех элементов: выбора стратегического направления развития компании, постановки целей и разработки стратегии. На начальной стадии выбора направления менеджеры должны определить, что собой представляет нынешний бизнес компании и каким он должен быть. Представления и выводы менеджеров о будущем развитии компании, желательном положении на рынке и видах деятельности составляют *стратегическое видение* компании. Можно сказать, что стратегическое видение указывает направление и определяет пункт назначения. Эффективное стратегическое видение должно быть ясным, амбициозным и соответствовать текущей ситуации на рынке. Хорошо продуманные и тщательно сформулированные миссия и видение помогают менеджерам управлять компанией, концентрировать усилия подразделений, создавать чувство причастности работников к целям и стратегии компании.

Второй этап разработки стратегии — постановка *стратегических* и *финансовых целей* организации. Цели переносят миссию компании в плоскость конкретных задач, четко указывая, что, как и к какому сроку надо выполнить. Цели должны быть достаточно трудными, чтобы требовать напряжения всех сил компании. Цели определяются для всех уровней управления.

Третий этап — выработка *стратегии* достижения целей по каждому направлению деятельности. Для достижения целей на уровне корпорации создается корпоративная стратегия, на уровне подразделений — бизнес-стратегии, на уровне функциональных единиц — функциональные стратегии, на уровне оперативных и региональных структур — операционные стратегии. *Стратегический план* организации представляет собой совокупность согласованных и взаимосвязанных стратегий. Обычно стратегия разрабатывается сверху вниз, а не наоборот. Стратегии подразделений на всех уровнях организационной иерархии должны способствовать достижению целей вышестоящих подразделений и всей компании в целом.

Стратегия формируется под влиянием внешней и внутренней среды компании. Основные факторы внешней среды подразделяются на экономические, социальные, политические и юридические; конкурентные условия и общую привлекательность отрасли; рыночные возможности и угрозы. К главным внутренним факторам относятся сильные и слабые

стороны компании, конкурентные возможности, личные амбиции, философские и этические воззрения управляющих, культура и система ценностей корпорации. В идеале стратегия должна полностью соответствовать всем этим условиям. Кроме того, хорошая стратегия обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество и повышает общую эффективность компании.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Badaracco, Joseph L., "The Discipline of Building Character", *Harvard Business Review*, March–April 1998, p. 115–124.
2. Brown, Shona L.; Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston, MA; Harvard Business School Press, 1998).
3. Campbell, Andrew; Laura Nash, *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1993).
4. Collins, James; Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September–October 1996, p. 65–77.
5. Collins Jim, "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms", *Harvard Business Review*, July–August 1999, p. 70–82.
6. Drucker, Peter, "The Theory of the Business", *Harvard Business Review*, September–October 1994, p. 95–104.
7. Hamel, Gary, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, September–October 1996, p. 69–82.
8. Hamel, Gary; C.K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May–June 1989, p. 63–76.
9. Hamel, Gary; C.K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, March–April 1993, p. 75–84.
10. Hammer, Michael; James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Business, 1993), ch. 9.
11. Ireland, R. Duane; Michael A. Hitt, "Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development", *Business Horizons*, May–June 1992, p. 34–42.
12. Kahaner, Larry, "What You Can Learn from Your Competitors' Mission Statements", *Competitive Intelligence Review*, Winter 1995, p. 35–40.
13. Kaplan, Robert S.; David P. Norton, "The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January–February 1992, p. 71–79.
14. Lipton, Mark, "Demystifying the Development of an Organizational Vision", *Sloan Management Review*, Summer 1996, p. 83–92.
15. McTavish, Ron, "One More Time: What Business Are You In?", *Long Range Planning*, April 1995, p. 49–60.
16. Mintzberg, Henry, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July–August 1987, p. 66–77.
17. Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand; Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press, 1998).
18. Porter, Michael E., "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November–December 1998, p. 77–90.
19. Porter, Michael E., "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November–December 1996, p. 65–67.
20. Shaw, Gordon; Robert Brown; Philip Bromiley, "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning", *Harvard Business Review*, May–June 1998, p. 41–50.
21. Tichy, N.M.; A.R. McGill; L.St. Clair, *Corporate Global Citizenship* (San Francisco: New Lexington Press, 1997).
22. Wilson, Ian, "Realizing the Power of Strategic Vision", *Long Range Planning*, May 1992, p. 18–28.

Глава 3

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ

Анализ — это исходный пункт разработки стратегии.

— Кениши Омэ

На свете нет ничего одинакового, главное — определить, какие отличия имеют значение.

— Ласло Бирини

Когда голос перемен слышен и глухому, поздно начинать исследование среды.

— Кеннет Эндрюс

Выживают не самые сильные и не самые умные особи, но те, кто быстрее всех приспосабливаются к изменению среды.

— Чарльз Дарвин

Для разработки стратегии недостаточно настойчивости, творческого подхода и собственного мнения, необходим также *основательный анализ* внутренней и внешней среды компании, иначе стратегия окажется нежизнеспособной. Особое внимание следует уделить двум группам факторов: во-первых, условиям в отрасли и конкуренции, во-вторых, конкурентоспособности, положению на рынке, сильным и слабым сторонам компании.

Все компании действуют в *макросреде*, на которую влияют экономика в целом, демографические и технологические изменения, общественные ценности, нормативные и законодательные акты, конкурентная ситуация и условия отрасли (рис. 3.1). Макросреда включает в себя *все значимые факторы внешней среды* — значимые в том смысле, что они учитываются при выборе бизнес-модели и стратегии компании. Компания не может влиять на внешние факторы макросреды, но она должна отслеживать их и соответственно корректировать свою стратегию.

На рис. 3.2 представлена последовательность оценки положения компании при разработке стратегии. Обратите внимание на логическую последовательность этапов анализа макро- и микросреды компании, создания вариантов и выбора стратегии. Тщательный анализ положения компании — необходимая предпосылка выбора направления развития компании в долгосрочной перспективе, постановки целей и разработки эффективной стратегии.

Чтобы не ошибиться при выборе направления долгосрочного развития и стратегии компании, менеджеры должны знать стратегическое положение компании, т.е. знать особенности отрасли, условия конкуренции, ресурсы и возможности компании.

В этой главе рассматривается анализ *отрасли и конкурентной ситуации*, т.е. комплекса факторов макросреды, стратегически значимых для однопрофильной компании. В главе 4 речь пойдет об анализе внутренней среды компании и выявлении стратегически значимых внутренних факторов и положения компании на рынке.

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ

Отрасли сильно разнятся по своим экономическим характеристикам, условиям конкуренции и перспективам получения прибыли. Экономические и конкурентные условия в отрасли производства грузовиков, например, значительно отличаются от аналогичных условий в роз-

ничной торговле. В кабельном телевидении и производстве безалкогольных напитков ситуация в отрасли и условия конкуренции совершенно разные. Конкуренция может быть умеренной в одной отрасли и очень жесткой — в другой; вестись по цене и другим характеристикам товаров.

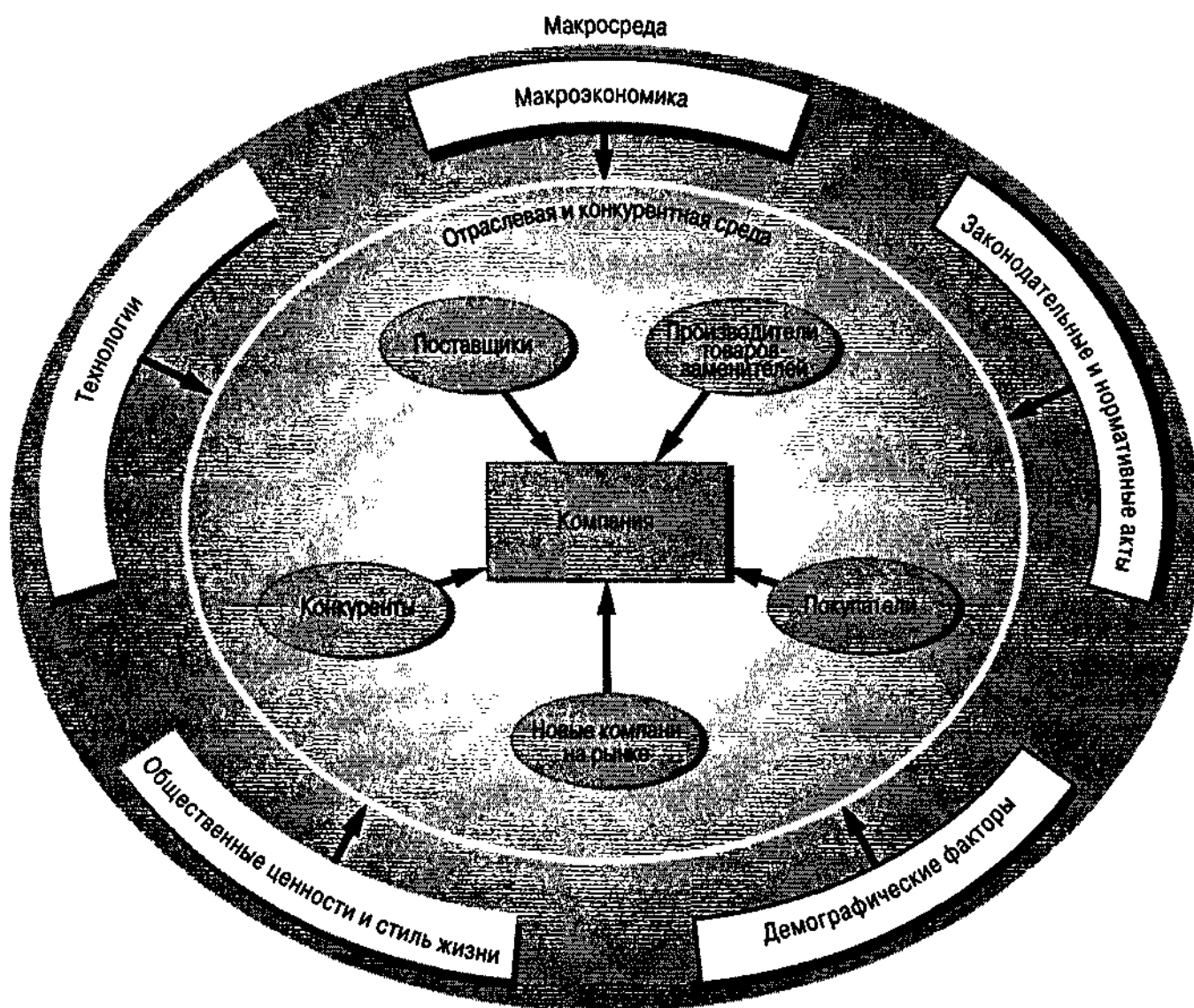


Рис. 3.1. Макросреда компании

Экономические характеристики, условия конкуренции и их предполагаемые изменения позволяют спрогнозировать прибыльность этих отраслей. Многое зависит от состояния отрасли: сильные компании в непривлекательных отраслях порой с трудом добиваются удовлетворительного уровня прибыльности, в то время как даже относительно слабые компании в привлекательных отраслях демонстрируют отличные результаты.

Для анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли разработаны методики и приемы, с помощью которых создается оптимальная стратегия и оценивается ее инвестиционная привлекательность. Анализ предполагает исследование деятельности компании в контексте внешней среды. Цель анализа — оценить семь ключевых факторов внешней среды (см. рис. 3.2).

1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Формы и интенсивность конкуренции.
3. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.
4. Самые сильные (слабые) конкуренты.
5. Вероятные последующие действия конкурентов.

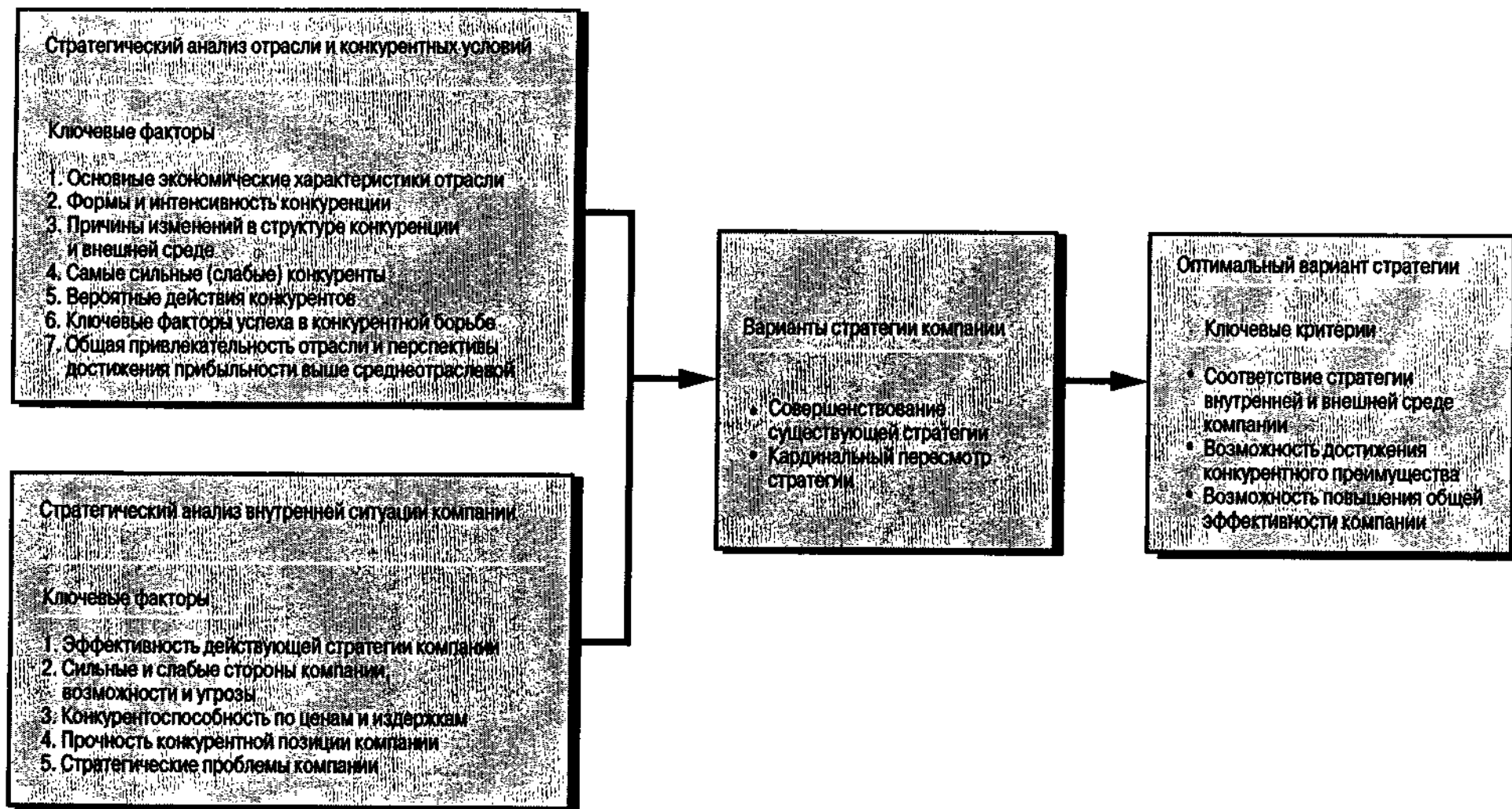


Рис. 3.2. Стратегический анализ и стратегическое мышление при выборе оптимального варианта стратегии

6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
7. Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше сред-неотраслевой.

Характеристика всех этих факторов представляет собой оценку среды, в которой действует компания. Они создают базу для разработки стратегии с учетом меняющихся условий конкуренции и отрасли.

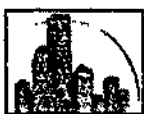
ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛИ

Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли начинается с изучения основных экономических характеристик. Термином *отрасль* мы обозначаем группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей. Основные экономические характеристики отрасли:

- размер рынка;
- масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);
- темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад);
- количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных);
- количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
- степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке (“вперед” и “назад”);
- каналы распространения продукции;
- скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
- степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует);
- возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе;
- компактность размещения основных компаний в определенных регионах (например, Силиконовая Долина или Голливуд в США, кожевенная промышленность в Италии, винодельческие районы в Калифорнии и Франции, финансовый район в Нью-Йорке)¹;
- наличие *эффекта обучаемости*, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста *кумулятивного* объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
- степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
- требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
- отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в целом).

Все эти показатели представлены во врезке “Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты”.

¹ Более подробно о конкурентном преимуществе, обеспечиваемом кластерным размещением компаний, см. в статье Michael E. Porter, “Clusters and the New Economics of Competition”, Harvard Business Review, November–December 1998, p. 77–90.



Основные экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты

Размеры рынка. Годовой доход — 400–500 млн. долл., объем производства в натуральном выражении — 4 млн. тонн.

Масштаб конкуренции. В основном региональный, продажа производится обычно в радиусе 250 миль от завода из-за дороговизны транспортировки.

Темп роста рынка. 2–3 % в год.

Стадия жизненного цикла. Зрелость.

Количество компаний в отрасли. Примерно 30 компаний со 110 предприятиями и суммарной мощностью 4,5 млн. тонн. Доли рынка компаний — от 3 до 21%.

Потребители. Около 2000 покупателей, большей частью — промышленные химические производства.

Степень вертикальной интеграции. Смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы “назад” (с поставщиками сырья) и “вперед” (дочерние подразделения, специализирующиеся на химическом производстве, покупают больше 50% продукции компаний); остальные компании занимаются исключительно производством серной кислоты.

Вход и выход из отрасли. Умеренные трудности при входе на рынок: капитал в объеме примерно 10 млн. долл. для строительства минимально эффективного завода и условия для создания клиентской базы в радиусе 250 миль от завода.

Технологии/инновации. Производственная технология стандартна и практически не меняется; основные изменения происходят в ассортименте продукции, изготавливаемой с использованием серной кислоты, — ежегодно предлагается один-два новых химических продукта, за счет которых и происходит рост отрасли.

Характеристики продукции. Высокая степень стандартизации, марки разных производителей практически идентичны; покупатели не видят большой разницы между ними, если не считать различий в скорости доставки.

Экономия на масштабе производства. Умеренная, у всех компаний примерно одинаковые производственные издержки, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции одному клиенту и на покупке крупных партий сырья.

Эффект обучаемости. Незначимый фактор в данной отрасли.

Загруженность производственных мощностей. Очень высокая, составляет 90–100% максимально возможной мощности; при снижении загрузки мощностей ниже 90% издержки на единицу продукции быстро возрастают.

Прибыльность отрасли. Примерно на среднем уровне или ниже: из-за характера продукции при падении спроса цен резко снижаются, однако при росте спроса снова возрастают. Прибыльность напрямую зависит от спроса.

Исходя из экономических характеристик отрасли компания разрабатывает варианты стратегии.

Экономические характеристики отрасли оказывают большое влияние на процесс разработки стратегии. Например, в капиталоемкой отрасли, где стоимость только одного завода достигает сотен миллионов долларов, можно частично снизить удельный вес постоянных издержек в себестоимости продукции за счет интенсивного использования основных средств

и повышения доходов от реализации продукции. Так, коммерческие авиакомпании для увеличения доходности своих авиалайнеров стоимостью в несколько миллионов долларов сокращают время их пребывания на земле (увеличивая частоту полетов каждого самолета в сутки) и стремятся к максимальному заполнению салонов с помощью гибкой системы скидок. В отраслях, где большое значение имеет технологическое превосходство над продукцией конкурентов, компании активно ведут НИОКР — инновационная стратегия становится условием выживания компании на рынке.

В отрасли с выраженным эффектом обучаемости конкурентное преимущество получает крупнейший производитель.

В таких отраслях, как производство полупроводников, за счет *эффекта обучаемости* себестоимость единицы продукции снижается на 20% при удвоении кумулятивного объема производства. Иными словами, если себестоимость каждой единицы из первого произведенного миллиона микросхем составляла 100 долл. за единицу, то себестоимость каждой микросхемы из второго миллиона будет равна только 80 долл. (80% от 100 долл.), из четвертого миллиона — 64 долл. (80% от 80 долл.) и т.д. Если эта зависимость выражена достаточно отчетливо, то компания, первой внедрившая новый продукт с целью захвата большой доли рынка, получает конкурентное преимущество за счет снижения издержек производства². Чем выше эффект обучаемости, тем сильнее конкурентное преимущество компании с более высокими кумулятивными объемами производства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Эффект обучаемости в виде сокращения на 10, 20 и 30% издержек производства на единицу продукции при каждом двукратном увеличении кумулятивного объема производства

В табл. 3.1 в сжатом виде показано влияние экономических характеристик отрасли на стратегии действующих в ней предприятий.

² Проведено много исследований для определения степени сокращения издержек на единицу продукции за счет эффекта обучаемости; средний уровень снижения издержек в результате удвоения кумулятивного объема продукции равен 15%, но значительно варьируется в зависимости от отрасли. Интересный материал по проблеме эффекта обучаемости см. в статье Pankaj Ghemawat, "Building Strategy on the Experience Curve", Harvard Business Review, March–April 1985, p. 143–149.

Таблица 3.1. Примеры стратегического значения экономических характеристик отрасли

Экономическая характеристика	Стратегическое значение
Размер рынка	Маленькие рынки редко привлекают большие (новые) компании; большие рынки привлекательны для компаний, намеривающихся приобрести устойчиво работающие фирмы с хорошими конкурентными позициями и в привлекательной отрасли
Темпы роста рынка	Быстро растущие рынки привлекают новых конкурентов, замедление темпов роста рынка усиливает конкуренцию и приводит к вытеснению слабых компаний
Излишек или недостаток производственных мощностей	Излишек производственных мощностей в отрасли приводит к падению цен и доходов компании. Недостаток мощностей — к росту обоих показателей
Прибыльность отрасли	Высокорентабельные отрасли привлекают на рынок новые компании, низкорентабельные стимулируют уход компаний в другие отрасли
Условия входа на рынок и выхода из него	Высокие входные барьеры способствуют сохранению позиций и доходов уже существующих компаний, незначительные препятствия стимулируют появление новых конкурентов
Себестоимость и значимость продукции	Большинство покупателей скорее заинтересованы в снижении цен на крупные и дорогие предметы потребления, чем на небольшие или дешевые
Стандартизация продукции	Чем выше стандартизация продукции, тем сильнее давление со стороны покупателей, поскольку им легче перейти от одного производителя к другому
Быстрые изменения в технологии	Фактор, повышающий риск вхождения в отрасль; оборудование и устройства морально устаревают до того, как полностью амортизируются
Требования к стартовому капиталу	Высокие требования к размеру стартового капитала представляют собой существенный барьер для входа и выхода из отрасли
Вертикальная интеграция	Увеличивает требования к стартовому капиталу, влияет на характер конкуренции и уровень издержек производства у сильно и слабо интегрированных компаний
Экономия на масштабе	Увеличивает объем производства и долю рынка, необходимые для обеспечения конкурентоспособного уровня издержек на единицу продукции
Быстрое совершенствование продукции	Сокращает жизненный цикл товара, увеличивает риск ввиду опасности быстрого выведения на рынок новых моделей товара конкурентами

ФОРМЫ И ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ

Это одна из основных характеристик отрасли и конкурентной ситуации, без анализа которой нельзя разработать полноценную стратегию.

Пять факторов конкуренции

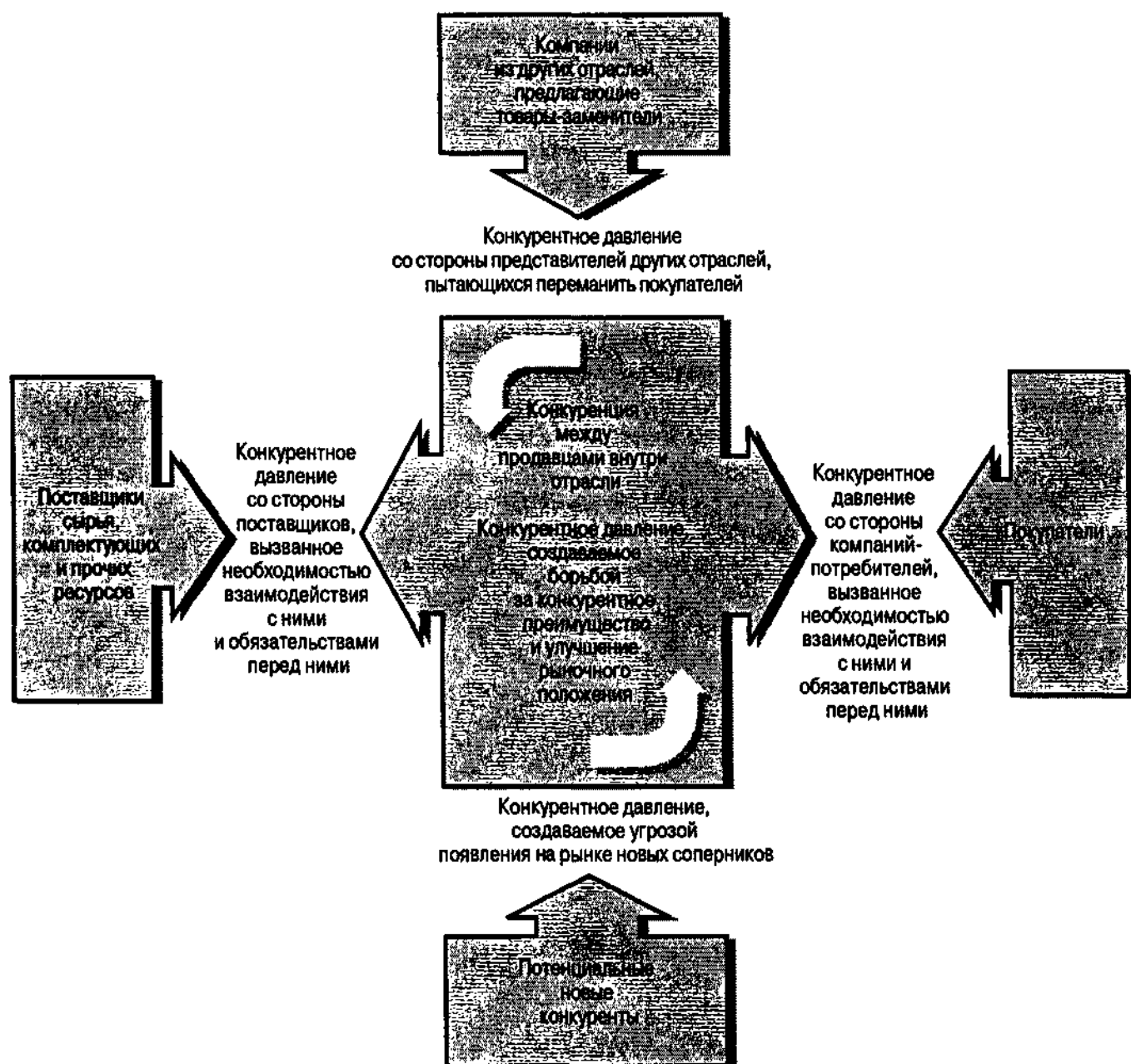
Несмотря на разную интенсивность конкуренции в разных отраслях, собственно конкуренция примерно одинакова, что позволяет использовать общий подход для ее анализа. Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер считает, что в отрасли присутствует обычно *пять видов, или факторов, конкуренции*³.

1. Конкуренция между участниками отрасли.
2. Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли.
3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей.

³ Подробная трактовка модели пяти факторов конкуренции дана ее автором в книге Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), ch. 1.

4. Конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.
5. Конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

Пятифакторная модель конкуренции Портера, приведенная на рис. 3.4, — мощное средства анализа конкурентных сил и их интенсивности.



Источник. Адаптировано по работе Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March–April 1979, p. 137–145.

Рис. 3.4. Пятифакторная модель конкуренции — ключевой инструмент анализа конкурентной среды

Конкуренция между продавцами

Конкуренция возникает потому, что у одной или нескольких компаний появляется возможность лучше удовлетворить потребителей или возникает необходимость улучшить свою деятельность либо увеличить долю рынка. Самая острая конкуренция разворачивается обыч-

но между компаниями, предлагающими сходные товары и услуги. В одних отраслях компании конкурируют, в основном, по цене (в частности, среди Internet-провайдеров и продавцов стандартных товаров — сахара, офисных принадлежностей, бензина), и порой ценовая конкуренция достигает такого накала, что цены на товары падают ниже себестоимости, принося убытки некоторым или всем соперникам. В других отраслях ценовая конкуренция выражена слабо, а основная конкурентная борьба идет по другим показателям (одному или нескольким): характеристики товара (цифровые камеры); новые товары; качество, срок службы и надежность товара (например, в производстве мониторов для настольных компьютеров и ноутбуков); быстрота и уровень сервиса (в отраслях электронной коммерции и быстрого питания); гарантийный срок (автомобили и покрышки); послепродажное обслуживание, сила торговой марки (пиво, сигареты, безалкогольные напитки, стиральные порошки, электронные брокерские услуги, рестораны быстрого обслуживания). *Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели* (снижать цены, улучшать характеристики товара, повышать уровень обслуживания потребителей, увеличивать гарантийные сроки, проводить специальные мероприятия продвижения, предлагать новых модели товаров). Чаще всего конкуренты прибегают к дифференциации своих товаров или стремятся усилить свои позиции за счет слабых сторон конкурентов.

Независимо от интенсивности конкурентной борьбы каждая компания нуждается в стратегии, *обеспечивающей превосходство над конкурентами* и укрепляющей отношения с покупателями. *Успех стратегии компании зависит от стратегий конкурентов и ресурсов, выделяемых конкурентами на обеспечение этих стратегий.* Все компании в отрасли взаимозависимы: если одна компания предпринимает некие стратегические действия, конкуренты отвечают контрмерами, наступательными или оборонительными.

Конкурентная ситуация в отрасли динамически меняется по мере применения новых наступательных или оборонительных действий и активизации тех или иных средств конкурентной борьбы.

Чередование наступательных и оборонительных действий придает конкурентной борьбе сходство с некой военно-спортивной игрой, которая происходит на рынке по правилам бизнеса. Со стратегической точки зрения *конкурентные рынки* — это экономическое поле боя, на котором постоянно идет конкурентная борьба, то усиливающаяся, то затихающая. Конкурентная борьба никогда не прекращается, а условия конкуренции меняются в зависимости от действий компаний в борьбе за долю рынка и постоянных потребителей.

Независимо от отрасли можно выделить несколько факторов, усиливающих интенсивность конкурентной борьбы⁴.

1. *Рост количества конкурирующих компаний, выравнивание их размеров и объемов производства.* Компании-конкуренты, примерно равные по размерам и потенциалу, ведут борьбу на равных, что снижает вероятность захвата лидирующих позиций на рынке одной или двумя компаниями-победителями. Конкуренция в отрасли операционных систем для ПК, где у *Microsoft* практически нет соперников, кроме *Linux*, гораздо слабее, чем в отрасли, например, ресторанов быстрого питания, где у потребителей широкий выбор. К тому же с ростом количества конкурентов растет и вероятность появления новых стратегических инициатив.
2. *Замедление роста спроса на продукцию.* На быстрорастущем рынке всем хватает возможностей для роста; все свои финансовые и управленческие ресурсы компания может сосредоточить исключительно на обеспечении растущего спроса, а не на попытках расширить свою клиентскую базу за счет конкурентов. При насыщении рынка и падении спроса компании, ориентированные на расширение производства или имеющие излишки производственных мощностей, прибегают к снижению цен и другим приемам увеличения объ-

⁴ Эти критерии интенсивности конкурентной борьбы разработаны на основе книги Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 17–21.

ема продаж, инициируя борьбу за передел рынка, в ходе которой с рынка вытесняются слабые и неэффективные игроки. Тогда отрасль консолидируется в малочисленную группу более сильных производителей.

3. *Снижение цен и иные приемы увеличения объемов продаж.* Постоянные издержки составляют значительную часть затрат на производство, а недогруженные мощности увеличивают стоимость единицы продукции, так как постоянные издержки распределяются на меньшее количество изделий. Если издержки производства на единицу продукции можно снизить за счет полной загрузки производственных мощностей, то компании стремятся к увеличению объемов продаж, в первую очередь снижая цены. В условиях сокращения спроса или недогрузке производственных мощностей компании начинают активную борьбу за рост продаж: идут на заключение секретных соглашений о снижении цен, применяют специальные скидки, предлагают посредникам вознаграждение за улучшение сбыта и пр., что ведет к обострению конкурентной борьбы. В частности, если одна или несколько компаний накопили большой объем скоропортящегося или не подлежащего хранению товара, они решают избавиться от запасов и выбрасывают их на рынок по демпинговым ценам.
4. *Легкость и доступность смены марки товара.* Если покупатель при переходе на другую марку товара не теряет ни в цене, ни в затратах времени, то переманить потребителей у конкурентов несложно. Если потребителю трудно сменить марку или это сопряжено с финансовыми потерями, компания-новичок должна убедить покупателей, что ее марка того стоит. Для этого компании-новички предлагают значительные скидки, более высокое качество продукции или обслуживания. Соответственно, большие затраты при смене марки защищают производителей от попыток соперников "увести" у них потребителей.
5. *Попытки одной или нескольких компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов.* Компании, теряющие свои позиции или испытывающие финансовые трудности, нередко активизируются: приобретают мелких конкурентов, внедряют новые товары, увеличивают расходы на рекламу, снижают цены и пр. Такие действия инициируют передел рынка и обостряют конкуренцию.
6. *Успешность применения стратегических действий.* Чем больше преимуществ от реализации некой возможности, тем выше вероятность того, что компании-конкуренты проявят к ней интерес; например, конкуренция в торговле музыкальными записями через Internet резко усилилась после того, как на этом рынке успеха добились *Amazon.com*, *barnesandnoble.com*, *Wu.com*. Размер прибыли компании зависит от быстроты реакции последователей. Если их действия запаздывают (или вовсе отсутствуют), компания, первой применившая новую конкурентную стратегию, получает высокие доходы в течение длительного времени и значительно опережает конкурентов. Чем выше потенциальная прибыль компании-пионера, тем больше шансов, что такой пионер найдется.
7. *Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы.* Чем больше препятствий на пути выхода с рынка (т.е. чем больше затрат требуется для прекращения деятельности), тем сильнее решимость компаний остаться и продолжать борьбу, несмотря на невысокий доход или даже убытки.
8. *Большие различия между компаниями-участниками — в стратегиях, ресурсной базе и условиях стран, где они зарегистрированы.* Среди действующих на рынке компаний всегда находятся желающие "раскачать" рынок применением нестандартных методов и подходов, из-за чего конкурентная среда становится неустойчивой и непредсказуемой. У участников глобальных рынков обычно разное видение будущего отрасли и разные методы конкурентной борьбы. Попытки интернациональных компаний отвоевать друг у друга часть рынка обычно резко усиливают конкуренцию, особенно если у компании-инициатора производственные издержки ниже или потребительские свойства продукции лучше. Например, в последнее время на рынке сотовых телефонов на компанию *Motorola* оказывают мощное конкурентное давление конкуренты — *Nokia* и *Ericsson*, предлагающие технологически более совершенные модели.

9. *Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний (даже слабой) в данной отрасли с последующим превращением ее в мощного конкурента.* Для выведения слабого конкурента на лидирующие позиции необходима качественная реализация хорошо финансируемой стратегии, направленной на радикальное улучшение предлагаемой продукции для привлечения покупателей и увеличения доли рынка; такие действия в случае успеха всегда приводят к усилению давления на остальных конкурентов и заставляют их разрабатывать ответные действия.

Как мы уже говорили, успешная конкурентная стратегия, применяемая одной компанией, усиливает конкурентное давление на прочих участников рынка. Правила конкуренции в отрасли и степень ее интенсивности определяют самые активные игроки. Конкуренция называется *убийственной*, если конкуренты ведут ожесточенную ценовую войну агрессивными методами, взаимно разрушительными с точки зрения получаемой прибыли. О *яростной и энергичной* конкуренции говорят, если борются за увеличение доли рынка, снижая общую прибыльность отрасли. *Умеренной* считается конкуренция, когда при активном использовании различных приемов конкурентной борьбы все участники получают приемлемую прибыль. Конкуренция *слаба*, если большинство компаний в отрасли удовлетворены темпами роста продаж и долями рынка, редко принимаются активно переманивать покупателей и получают достаточно высокую прибыль.

Проникновение на рынок новых конкурентов

Компании — новички на рынке обладают новыми производственными мощностями, желанием обеспечить себе долю рынка и значительными ресурсами для конкурентной борьбы⁵. Вероятность появления новых конкурентов зависит от двух факторов — *входных барьеров* и *ожидаемой реакции действующих на рынке компаний на появление нового соперника*. Под входными барьерами мы понимаем трудности, с которыми сталкивается новичок при завоевании своей доли рынка и/или его экономическое положение по сравнению с положением действующих на рынке игроков. Вот несколько примеров входных барьеров⁶.

- *Невозможность экономии на масштабе.* Этот фактор отпугивает новичков, поскольку заставляет их либо сразу производить большой объем продукции (что требует значительных затрат и поэтому рискованно) или смириться с более высокими затратами на единицу продукции, следовательно, более низкой прибылью. Активные действия новичков могут привести к перепроизводству в отрасли и угрожают поэтому другим компаниям, на что те соответствующим образом реагируют (снижают цены, увеличивают расходы на рекламу и пр.), стремясь сохранить свои позиции. В любом случае новичок должен быть готов к низким доходам. При этом надо помнить, что экономия на масштабе возможна не только на производстве, но и в рекламе, маркетинге, сбыте, финансировании, послепродажном обслуживании, приобретении сырья, НИОКР.
- *Невыгодное положение по издержкам или ресурсам, не зависящее от размеров новичка.* Компании, давно действующие на рынке, обычно имеют отсутствующее у новичков преимущество по издержкам и ресурсам в виде налаженных отношений с поставщиками, выгодных цен поставок, во владении патентами и ноу-хау, эффекте обучаемости, удобстве расположения, низкой стоимости кредитов, наличии функционирующих производственных мощностей.
- *Отсутствие эффекта обучаемости.* Если снижение себестоимости продукции достигается в основном за счет эффекта обучаемости, новички оказываются в менее выгодном финансовом положении, чем действующие на рынке конкуренты с большим опытом в производстве данного товара.

⁵ Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, March–April 1979, p. 138.

⁶ Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980), p. 7–17.

- *Отсутствие доступа к технологиям и ноу-хау компаний, уже работающих в отрасли.* Выход на некоторые рынки требует наличия технологически сложного оборудования, навыков и ноу-хау, которые нет у новичков. (Аналогичным образом к барьерам причисляют отсутствие квалифицированного персонала и подходящего оборудования.) Поэтому новички не могут конкурировать на равных с действующими игроками, которые тщательно охраняют свой ноу-хау, обеспечивающие им преимущество в технологии и производительности. Техническое изобретение, обеспечивающее экономию на масштабе или неизвестное раньше преимущество, может упрочить позиции действующих на рынке компаний, а может, наоборот, помочь новичкам закрепиться на рынке. Например, Internet значительно усилила конкурентные позиции компаний электронной коммерции в их борьбе с более сильными компаниями традиционной розничной торговли.
- *Приверженность потребителей торговым маркам.* У покупателей есть симпатии к уже имеющимся торговым маркам, и этот фактор нельзя не учитывать. Японские потребители предпочитают японские автомобили, электронику, фото-, видео- и киноаппаратуру, жители Европы неизменно демонстрируют приверженность европейским маркам бытового оборудования. Значит, новичку надо создать собственную сеть распространения и продвижения и вложить значительные суммы в маркетинг, чтобы привлечь внимание потребителей и создать свою клиентскую базу. Это требует времени и финансовых вложений, что сокращает доходы новичков, следовательно, повышает риск — в особенности для тех компаний, которым для дальнейшего развития нужна быстрая и крупная прибыль.
- *Отсутствие необходимого объема капиталовложений.* Чем больше денежных инвестиций необходимо для успешного выхода на рынок, тем меньше количество вероятных новых конкурентов. Новичку надо сразу же профинансировать покупку или строительство предприятия, приобретение оборудования и материалов, рекламу и продвижение, создание клиентской базы и формирование резервов наличности для покрытия убытков, неизбежных на начальном этапе деятельности.
- *Недоступность каналов сбыта.* В случае с потребительскими товарами новичку приходится бороться за равный доступ к каналам сбыта, возможно, даже создать собственную розничную сеть — оптовые продавцы обычно сдержанно относятся к товару, неизвестному покупателям. Чем прочнее связи действующих на рынке компаний с представителями оптовой сети, тем труднее выйти на рынок новичкам. Розничных торговцев необходимо убедить выставить в своих витринах образцы новых товаров и обеспечить им приемлемый гарантийный срок. Чтобы устранить это препятствие, компании-новичку приходится "покупать" доступ к каналам сбыта, уступая дилерам и дистрибьюторам значительную часть прибыли, предоставляя покупателям рекламные скидки либо прибегая к иным мерам стимулирования сбыта. Поэтому доходы компании-новичка будут невысоки до тех пор, пока оптовые и розничные продавцы не признают товар и не станут способствовать его продвижению.
- *Действия контролирующих органов.* Правительственные органы могут ограничить или запретить доступ на рынок с помощью лицензий и разрешений. В регулируемых отраслях, таких, например, как кабельное телевидение, телекоммуникации, производство электроэнергии и газа, продажа спиртных напитков и железнодорожный транспорт, доступ на рынок контролируется государством. Национальные правительства ограничивают доступ на рынки своих стран иностранных компаний, и все иностранные инвестиции нуждаются в одобрении специальными государственными органами. Установленные правительствами многих стран высокие стандарты безопасности и защиты окружающей среды также затрудняют проникновение на рынок, повышая затраты компаний на начальном этапе.
- *Тарифы и международные торговые ограничения.* Национальные правительства устанавливают тарифные и нетарифные барьеры (антидемпинговое законодательство, обязательное участие местных компаний, квоты) для затруднения доступа на их рынок иностранных компаний и защиты местных производителей. В 1996 году в результате введения ввозных пошлин южнокорейским правительством автомобиль Ford Taurus стоял в Южной Корее

свыше 40 тыс. долл. Индийское правительство требует, чтобы 90% узлов и комплектующих грузовиков, собираемых в Индии, были местного производства. А чтобы защитить европейских производителей микропроцессоров от азиатских конкурентов, правительства европейских стран жестко контролируют нижний предел цен на микропроцессоры.

Условия проникновения на рынок зависят от ресурсов и компетенции претендентов. Для компании-новичка, отважившейся конкурировать с «ветеранами» данного рынка, барьеры могут оказаться слишком высокими, однако их можно преодолеть при наличии финансовых ресурсов, опыта и мощной торговой марки. Те же самые барьеры будут незначительными для компаний, давно работающих в одном из сегментов данной отрасли и осваивающих новые сегменты. Ясно, что у таких компаний имеются ресурсы, опыт деятельности и конкурентные возможности для проникновения в смежный сегмент рынка или новую географическую зону. Рассматривая угрозы, связанные с проникновением на рынок новых конкурентов, менеджеры компании должны оценить с точки зрения потенциальных конкурентов, во-первых, входные барьеры, во-вторых, перспективы прибыльности отрасли. *Высокая прибыль действует как магнит, привлекая новых конкурентов из других отраслей и побуждая их мобилизовать ресурсы для преодоления входных барьеров*⁷. Целесообразно рассмотреть оба параметра с точки зрения разных компаний: начинающих, опытных игроков других отраслей, компаний этой же отрасли, расширяющих свои операции.

Если потенциальный конкурент имеет или может получить необходимый опыт деятельности и ресурсы, ему следует обдумать возможную реакцию на его появление уже действующих в отрасли компаний⁸. Что он встретит: пассивное сопротивление или активные оборонительные действия в виде снижения цен, усиления рекламной кампании и пр.? Следует проявлять особую осторожность, если конкуренты ясно дают понять, что не сдадут своих позиций без боя, и для этого у них достаточно финансовых ресурсов. Также лучше отказаться от планов проникновения на рынок в случае, если действующие там конкуренты могут перекрыть новичку канал доступа к дистрибьюторам и потребителям.

Угроза появления новых конкурентов значительна, если проникновение в отрасль не-сложно, для этого достаточно желающих, действующие в отрасли игроки не могут или не хотят противостоять новичкам, а перспектива прибыли достаточно привлекательна.

Появление на рынке новых конкурентов и их возможное влияние на конкуренцию в отрасли зависят также от темпов роста отрасли и ее привлекательности с точки зрения прибыли. При низких темпах роста и невысокой прибыли появление новых компаний не окажет сильного влияния на конкуренцию. Если же отрасль быстро развивается и обещает хорошие доходы, то появление новых соперников резко изменит конкурентную ситуацию. Чем сильнее угроза появления новых конкурентов, тем активнее действующим компаниям надо укреплять свои позиции, затрудняя проникновение на рынок новичков. Появлению потенциальных конкурентов препятствуют такие инициативы действующих на рынке компаний, как развитие собственной сети электронной коммерции, увеличение расходов на рекламу, укрепление связей с дилерами и дистрибьюторами, стимулирование НИОКР, улучшение качества продукции. На мировом рынке проникновение на национальные рынки иностранных компаний упрощается, если снижаются пошлины, правительство открывает внутренний рынок для зарубежных компаний, если оптовые продавцы и дилеры готовы работать с более дешевыми иностранными товарами, а покупательские предпочтения сдвигаются в сторону иностранных марок.

⁷ Если уровень прибыли в отрасли достаточно высок, никакие входные барьеры не будут надежной защитой. В большинстве случаев они просто ограничивают круг возможных кандидатов на вступление в отрасль теми компаниями, которые имеют соответствующие ресурсы и опыт деятельности, и теми, у которых есть успешные стратегии конкуренции с действующими в отрасли игроками. Эта точка зрения подробно рассмотрена в статье George S. Yip, "Gateways to Entry", Harvard Business Review, September–October 1982, p. 85–93.

⁸ Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, March–April 1979, p. 140; Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980), p. 14–15.

Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли

Порой компании разных отраслей конкурируют друг с другом, выпуская взаимозаменяемые товары. Например, производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз и с хирургами-офтальмологами. Компании сахарной промышленности конкурируют с производителями заменителей сахара, производители натуральных тканей — с производителями синтетики, энергопроизводящие компании — с поставщиками газа. Компании, выпускающие аспирин, должны учитывать наличие на рынке других жаропонижающих и болеутоляющих препаратов. Газеты соперничают с телевидением и Internet. Электронная почта вытесняет обычную. Среди поставщиков тары для напитков — стеклянной посуды, пластиковых бутылок, картонных упаковок и жестяных банок — идет давняя и жесткая борьба.

Конкуренция со стороны товаров-заменителей зависит от их наличия и доступности, конкурентоспособности по качеству и характеристикам, готовности потребителей перейти на товары-заменители.

Доступность товаров-заменителей по конкурентоспособным ценам создает конкурентное давление, устанавливая потолок цен в отрасли, превышение которого чревато переключением потребителей на товары-заменители и падением объемов продаж⁹. Одновременно этот потолок цен определяет и уровень прибыли, если только компании не найдут способ снижения издержек. Если цена на товары-заменители ниже, чем на продукцию отрасли, то ее производители попадают под сильное конкурентное давление и вынуждены снижать цены на свои товары, компенсируя это снижение сокращением издержек производства.

Товары-заменители представляют значительную угрозу, если их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход не сопряжен для потребителей с чрезмерными расходами.

Доступность товаров-заменителей побуждает потребителей сравнивать их с исходным товаром по качеству, дизайну, потребительским свойствам, простоте использования и пр., а также по цене, а производителей — активно рекламировать потребительские свойства и качество своего товара.

Еще один фактор, влияющий на интенсивность конкуренции со стороны заменителей, — это затраты, которые несет потребитель при переходе на товар-заменитель¹⁰, связанные с более высокой ценой, необходимостью приобретать или заменять оборудование, затратами времени и средств на испытание свойств товара-заменителя, моральными издержками разрыва отношений с прежними поставщиками и установления отношений с новыми партнерами, расходами на переподготовку персонала. Если затраты на переключение высоки, то поставщики товаров-заменителей, чтобы переманить потребителей, предлагают специальные цены либо другие виды компенсаций. Если затраты невысоки, то поставщикам заменителей проще убедить потребителей перейти на их продукцию.

Как правило, чем ниже цена товаров-заменителей, выше их качество и оформление, ниже затраты потребителей на переключение, тем сильнее они влияют на конкуренцию в отрасли. Самые очевидные показатели конкурентной силы этих товаров — темпы роста продаж и пути продвижения, расширение объемов производства и размер прибыли.

Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков

Конкурентное давление на компанию со стороны поставщиков зависит от двух факторов: во-первых, способности поставщиков оказывать давление на потребителя в смысле изменения условий и сроков поставок в желательную для себя сторону; во-вторых, уровня взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

⁹ Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, March–April 1979, p. 142; Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980), p. 23–24.

¹⁰ Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980), p. 10.

МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОГО ДАВЛЕНИЯ СО СТОРОНЫ ПОСТАВЩИКОВ

Конкурентное давление со стороны поставщиков незначительно или даже вовсе отсутствует в случае поставки стандартных предметов потребления, предлагаемых многочисленными компаниями с достаточными мощностями для выполнения всех заказов¹¹. В этой ситуации можно выбрать нескольких поставщиков и распределить между ними заказ, заставляя их тем самым конкурировать друг с другом. Конкурентное давление поставщиков невысоко и в том случае, когда на рынке существуют удовлетворительные товары-заменители, переход на которые несложен и не сопряжен с большими затратами. Например, производители безалкогольных напитков могут избежать конкурентного давления со стороны поставщиков жестяных банок, перейдя на пластиковые и стеклянные бутылки. Поставщики оказывают конкурентное давление на производителей только в том случае, если предложение их продукции ограничено, а потребители испытывают острую необходимость в ней и готовы идти на уступки.

Кроме того, поставщикам труднее добиться желаемых цен и условий поставок, если компания-потребитель — их *главный клиент*. В этом случае благосостояние поставщиков напрямую связано с благосостоянием потребителя. Поставщики вынуждены защищать его с помощью умеренных цен, повышения качества продукции, разработки новых товаров и услуг.

Поставщики компаний-конкурентов оказывают значительное конкурентное давление, если могут обеспечить отдельным компаниям более выгодные условия с точки зрения цен, качества, потребительских свойств продукции или сроков поставки.

Компании-потребителю сложно влиять на *основных поставщиков*. Например, корпорация *Intel* — ведущий поставщик микропроцессоров для ПК. Именно на микропроцессор приходится значительная часть стоимости компьютера — до 20%. Компании — производители ПК, покупающие продукцию *Intel*, заинтересованы в максимально низких ценах на нее, поэтому они попытаются получить микропроцессор аналогичного качества от *AMD* — главного конкурента *Intel*.

Если на продукцию поставщиков приходится значительная часть издержек производства конечного изделия, если эта продукция играет решающую роль в процессе производства и/или в значительной мере определяет качество производимых товаров, то конкурентное давление поставщиков велико. Велико оно и в том случае, если несколько крупных компаний-поставщиков контролируют производство большей части продукции своей отрасли и цены в ней (как в случае с микропроцессорами). Более того, давление поставщика (или группы поставщиков) на потребителя тем выше, чем сложнее переход к другому поставщику. Крупные поставщики с хорошей репутацией и растущим спросом на свою продукцию меньше склонны к уступкам, чем поставщики, борющиеся за расширение своей клиентской базы или увеличение загрузки своих производственных мощностей.

Конкурентное давление поставщиков велико и тогда, когда покупка их продукции обходится компаниям-производителям дешевле, чем производство этой же продукции своими силами. Например, производители газонокосилок, культиваторов, снегоуборочных машин приобретают электромоторы у других производителей, а не изготавливают их сами, поскольку при небольших объемах производства это убыточно. Изготовители небольших электромоторов, поставляющие свою продукцию для электротехнической отрасли, экономят за счет значительных объемов производства; их издержки значительно ниже, чем были бы у производителей электротехнических товаров, если бы те решили наладить собственный выпуск таких двигателей. (Даже если производители электромоторов установили бы цены на свою продукцию ниже себестоимости производителей электротехнических товаров, но выше собственных издержек, они все равно обеспечили бы себе достаточную прибыль.) Поэтому компании-потребители сильно зависят от главного поставщика до тех пор, пока не достигнут масштабов производства, оправдывающих

¹¹Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 27–28.

вертикальную интеграцию "назад". Тогда равновесие сил изменится не в пользу поставщика. Чем сильнее угроза вертикальной интеграции в рынки поставщиков, тем быстрее компании договариваются с поставщиками о благоприятных для себя условиях.

Поставщики оказывают сильное конкурентное влияние и в ситуации, когда не могут или считают нецелесообразным производить продукцию соответствующего качества. Например, если компании-поставщики поставляют комплектующие с высоким уровнем брака, то производители готовой продукции несут большие убытки по гарантийному обслуживанию и замене дефектных деталей, что плохо сказывается на их прибыли, репутации и конкурентной позиции на рынке.

КОНКУРЕНТНОЕ ДАВЛЕНИЕ КАК РЕЗУЛЬТАТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ПОСТАВЩИКАМИ И ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Все шире распространяется практика создания долгосрочных партнерских отношений между производителями и поставщиками. Это позволяет: внедрить систему поставок "точно в срок", сокращающую складские и операционные издержки; ускорить разработку новых моделей комплектующих; повысить качество комплектующих и снизить уровень брака; снизить издержки поставщика и соответственно закупочные цены. Все это увеличивает конкурентное преимущество тех компаний отрасли, которые эффективно взаимодействуют с ключевыми поставщиками.

Для *Dell Computer* стратегическое партнерство с основными поставщиками — ключевой элемент стратегии, направленной на превращение компании в мирового лидера по производству компьютеров, серверов и рабочих станций с минимальными издержками. Благодаря налаженным отношениям с поставщиками *Dell* получает высококачественные комплектующие по низким ценам, что позволяет компании оказывать колоссальное конкурентное давление на рынок, вынуждая конкурентов либо перестраивать отношения с поставщиками, либо смириться со своим очень невыгодным положением. Эффективное взаимодействие с поставщиками одного или нескольких конкурентов — еще один важный источник конкурентного давления.

Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей

Степень конкурентного давления со стороны компаний-потребителей зависит от двух факторов: во-первых, возможности потребителей диктовать условия и цены поставок, во-вторых, уровня и конкурентной значимости взаимодействия между производителями и компаниями-потребителями.

МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОГО ДАВЛЕНИЯ СО СТОРОНЫ КОМПАНИЙ-ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Конкурентное давление со стороны потребителей также может колебаться от значительного до слабого. Потребители (в особенности, если это крупные компании, приобретающие значительные объемы продукции) нередко пользуются преимуществами в сделках¹². Чем крупнее потребитель и чем больше покупаемая им доля продукции, тем сильнее его влияние на продавцов. Нередко крупным покупателям удается добиться скидок и разного рода уступок.

Компании-потребители оказывают сильное конкурентное давление в том случае, если могут обеспечивать выгодные для себя на цены, качество, сервис и другие условия сделок.

Крупные сети розничных магазинов, такие как *Wal-Mart*, *Circuit City*, *Home Depot*, обычно добиваются значительных ценовых скидок от производителей товаров, поскольку последние заинтересованы в том, чтобы их продукция была широко представлена в торговой сети и выгодно расположена в торговом зале. Розничные торговцы работают с одним или несколькими производителями, но редко со всеми сразу, поэтому последние конкурируют между собой за

¹² Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 24–27.

право заключения контрактов с крупным или популярным розничным торговцем, что приносит тому дополнительные выгоды. В США и Великобритании сети супермаркетов нередко вынуждают производителей пищевых продуктов выплачивать отдельный сбор за размещение их товара на лучших местах в торговых залах.

Трудности перехода к другому поставщику ослабляют конкурентные позиции покупателя и ставят его в зависимость от поставщика.

Но и мелкие потребители, не предлагающие поставщикам дополнительных преимуществ, могут оказывать конкурентное давление на поставщиков в определенных обстоятельствах.

- *Если затраты потребителя на смену марки товара или переход на товар-заменитель относительно высоки.* Покупатели, относительно легко меняющие марки товара или работающие с несколькими поставщиками, имеют дополнительные возможности давления на последних. Если товары нескольких конкурирующих поставщиков сходны между собой, то покупатель переключается с одной марки на другую без особых затрат, а поставщики скорее идут на дополнительные уступки, желая сохранить за собой право заключения контракта с данным потребителем. Если же товары конкурирующих поставщиков сильно различаются, потребителям сложнее перейти на другую марку без дополнительных затрат; следовательно, поставщик может быть уверен, что потребитель зависит от него и не будет требовать каких-либо дополнительных уступок.
- *Если количество потребителей невелико или если данный потребитель особенно ценен для поставщика.* Чем меньше потенциальных покупателей, тем сложнее поставщику найти замену в случае потери одного из них. Перспектива утраты потребителя может побудить поставщика пойти на дополнительные уступки.
- *Если потребители хорошо информированы о товарах, ценах и издержках производства поставщика.* Чем лучше осведомлены потребители, тем выгоднее их положение относительно поставщика. В частности, Internet открывает новые возможности поиска информации: в ней можно найти сведения о ценах и потребительских характеристиках различных марок автомобилей, об условиях получения займов и даже оформить покупку. Опытный потребитель может провести с помощью Internet настоящее маркетинговое исследование и определить самые выгодные условия покупки, а затем использовать эти данные при переговорах с поставщиками.
- *Если существует реальная угроза вертикальной интеграции компаний-потребителей "назад", в отрасль поставщика.* Такие компании, как *Anheuser-Busch*, *Coors*, *Heinz*, интегрировались в отрасль своих поставщиков — производителей металлической тары, чтобы получить более выгодную конкурентную позицию. Розничные торговцы получают конкурентное преимущество, разрабатывая и продвигая собственные торговые марки наряду с торговыми марками своих поставщиков. Сеть магазинов *Wal-Mart*, например, в борьбе со своим крупнейшим поставщиком *Procter & Gamble* создала собственную торговую марку стирального порошка *Sam's American Choice* по цене на 25–30% ниже, чем *Tide* производства *Procter & Gamble*.
- *Если потребители могут самостоятельно выбрать место и время покупки.* Если потребителю не нравятся розничные цены на новые автомобили, он может отложить покупку или приобрести подержанный автомобиль. Если компанию не удовлетворяют расценки и гарантии на программное обеспечение, она может создать его самостоятельно или отложить покупку до появления новой, более совершенной версии. Если студенты считают цены на новые учебники слишком высокими, они могут взять в библиотеке или приобрести подержанные экземпляры.

Потребители оказывают незначительное конкурентное давление в тех случаях, если делают закупки нерегулярно или в незначительных количествах и если смена марки связана для

них со значительными издержками, что автоматически "привязывает" потребителя к поставщику. Например, компания, которая пользуется рабочими станциями *Compaq* или *Hewlett-Packard*, работающими в операционной среде Microsoft Windows, вряд ли перейдет на станции *Sun Microsystems*, работающие в операционной среде UNIX. Смена операционной системы требует значительных финансовых и временных затрат на переобучение персонала, а также отказа от программ на базе Microsoft Windows, с которыми компания работала долгие годы, и замены их программами, работающими в UNIX.

Сделаем вывод: не все компании-потребители обладают одинаковыми возможностями оказывать конкурентное давление на поставщиков; у некоторых из них ниже чувствительность к ценам, качеству и уровню обслуживания. Например, независимые розничные торговцы оказывают на производителей покрышек меньшее конкурентное давление, чем *Honda*, *Ford*, *DaimlerChrysler* (покупающие покрышки очень крупными партиями), и обладают меньшей чувствительностью к качеству продукции. Автозаводы более требовательны к качеству и дизайну покрышек, поскольку от этого зависят качество и внешний вид готовой продукции, и оказывают более сильное конкурентное давление в вопросах цены и качества. Производители одежды сталкиваются с сильным давлением со стороны крупных торговых сетей, таких как *Kmart* или *Sears*, зато могут добиться гораздо более выгодных условий при продаже продукции маленьким частным бутикам.

КОНКУРЕНТНОЕ ДАВЛЕНИЕ КАК РЕЗУЛЬТАТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ПОСТАВЩИКАМИ И КОМПАНИЯМИ-ПОКУПАТЕЛЯМИ

Партнерские отношения между поставщиками и компаниями-потребителями становятся все более значимым фактором конкуренции на уровне B2B (рынок промышленных товаров), в отличие от уровня B2C (рынок потребительских товаров). Многие поставщики, обслуживающие промышленных потребителей, обнаружили, что в их интересах поддерживать тесное взаимодействие с партнерами в таких вопросах, как организация поставок точно в срок, обработка заказов, электронные расчеты, совместное использование информации об объемах продаж. *Wal-Mart*, например, ежедневно предоставляет своим поставщикам (*Procter & Gamble* и др.) информацию об объеме продаж по каждому магазину, чтобы те своевременно пополняли запасы товара на складе. *Dell Computer* совместно со своими крупнейшими компаниями-клиентами создала электронную сеть, объединившую более 50 тысяч корпоративных потребителей компании, из которой сотрудники *Dell* узнают о наиболее популярных конфигурациях и изменениях цен в мире, принимают заказы в электронном виде и сообщают заказчикам об их выполнении, обрабатывают электронные платежи, получают данные кредитных историй потребителей и пр. Кроме того, *Dell* устанавливает на компьютеры указанное заказчиком программное обеспечение, так что последний экономит время на подготовку ПК к работе, и проводит модернизацию программного и аппаратного обеспечения своих клиентов. Такие взаимоотношения *Dell* и ее клиентов создают огромное конкурентное давление на других производителей компьютерной техники, заставляя их разрабатывать для своих корпоративных клиентов еще более выгодные пакеты предложений.

Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции

Модель пяти факторов конкуренции позволяет всесторонне проанализировать характер конкуренции в конкретной отрасли, оценить степень влияния каждого фактора, природу создаваемого ими конкурентного давления и общую структуру конкуренции. Как правило, чем сильнее общее воздействие факторов конкуренции, тем ниже уровень прибыли всех компаний-конкурентов. Наиболее опасна конкуренция в том случае, когда все пять факторов создают на рынке очень жесткие условия; прибыльность почти всех участников падает до нуля и ниже. С точки зрения прибыльности крайне непривлекательна ситуация, когда соперни-

чество между продавцами очень сильно, барьеры вхождения на рынок низки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока, а продавцы и компании-покупатели оказывают одинаково сильное давление на условия сделок. В США такая ситуация наблюдается, в частности, в производстве автопокрышек и одежды, где исторически прибыльность компаний невысока. И напротив, если все факторы конкуренции незначительны, то конкурентная структура отрасли благоприятна и обещает высокую прибыль. В идеальной с точки зрения прибыльности конкурентной среде ни поставщики, ни компании-потребители не могут диктовать условий при заключении контрактов, отсутствуют достойные товары-заменители, входные барьеры в отрасль относительно высоки, а конкуренция между действующими игроками умеренная. Но даже если некоторые из пяти факторов конкуренции сильны, отрасль представляет интерес для тех компаний, чья стратегия и положение на рынке обеспечивают достаточную защиту от конкурентного давления и позволяют получать прибыль выше среднего уровня.

Эффективность конкурентной стратегии компании определяется эффективностью защиты компании от влияния пяти факторов конкуренции, возможностью компенсации конкурентного давления и способностью к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

Задача менеджеров компании — разработать стратегию, которая максимально защищает компанию от влияния пяти факторов конкуренции, позволяет диктовать выгодные для компании правила конкуренции в отрасли, создает дополнительное давление на конкурентов и, возможно, даже определяет бизнес-модель отрасли. Чтобы справиться с этой задачей, менеджеры должны знать характер и перспективы развития конкуренции в отрасли и силы каждого ее фактора.

ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЙ В СТРУКТУРЕ КОНКУРЕНЦИИ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

Экономические характеристики отрасли и структура конкуренции — очень важные показатели, но они ничего не сообщают о динамике внешней среды. В каждой отрасли свои тенденции развития и свои особенности. Известная теория жизненного цикла отрасли помогает понять эти изменения, но одной ее тоже недостаточно¹³. Стадии жизненного цикла (рост, зрелость, насыщение и упадок) определяют темп роста отрасли. Однако ситуация и конкуренция в отрасли меняются не только в связи с переходом на новую стадию цикла, но и под влиянием движущих сил.

Движущие силы конкуренции

Конкуренция в первую очередь зависит от *движущих сил*, вызывающих значительные изменения в отрасли¹⁴. Анализ движущих сил проводится в два этапа — выявление этих сил и определение степени их влияния на отрасль.

Условия в отрасли меняются из-за действия на ее участников внешних движущих сил, вынуждающих компании корректировать свои действия.

¹³ Более подробно теория жизненного цикла отрасли рассматривается в работе Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 157–162.

¹⁴ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 162.

Факторов, которые можно считать движущими силами, довольно много; часть из них специфична и характерна только для отдельно взятых ситуаций или отраслей, однако большинство поддается категоризации¹⁵. Мы вкратце расскажем о самых значительных из действующих сегодня движущих сил.

Развитие Internet и электронной коммерции. Internet революционным образом меняет бизнес, уничтожает границы между отраслями, создает новые возможности и угрозы на уровнях B2B и B2C, создает конкуренцию между никак не связанными отраслями и компаниями, кардинально меняет прежние методы ведения бизнеса. Этот процесс по-своему затронул практически все отрасли и все компании. Для нас главное оценить, как Internet влияет на исследуемую отрасль и ее структуру конкуренции. Во врезке "Изменения в отраслях под влиянием Internet" представлен пример воздействия Internet и Internet-технологий на разные компании.



Изменения в отраслях под влиянием Internet

Ниже приведены три примера влияния Internet, выразившиеся в появлении новых рыночных возможностей, изменении характера конкуренции, создании принципиально новой бизнес-среды, оптимизации методов ведения бизнеса с помощью Internet-технологий.

Металлолом в Web

Долгие годы маленькие сталелитейные компании, занимавшиеся сбором и переработкой металлолома, искали сырье старым проверенным методом: звонили брокерам, оптовым дистрибьюторам, сталеплавильным компаниям и выясняли, есть ли у них металлолом на продажу и по какой цене. Поиск поставщиков с приемлемыми ценами и сроками поставки занимал массу времени. Но сегодня на смену устаревшим методикам пришли новые: достаточно посетить специальные сайты (Metalsite.com или e-Steel.com, например) и узнать о наличии, ценах и сроках поставки металлолома. Информация предоставляется сразу о 6–10 поставщиках, а на поиск оптимального варианта уходит всего несколько минут. Выгодно это и компаниям-продавцам: они быстро избавляются от металлолома. Web позволяет множеству компаний покупать и продавать металлолом быстро и выгодно. Модель бизнеса *Metalsite* и *e-Steel* — посредничество; они зарабатывают деньги на комиссионных от сделок (в размере 1–2%) и на сборах за размещение объявлений на своих Web-сайтах. Покупатели должны предоставить подтверждение своей платежеспособности, прежде чем будут допущены к торгам или переговорам.

Компания Weyerhaeuser: изготовление дверей

Еще недавно завод по производству дверей компании *Weyerhaeuser* в штате Висконсин нес убытки из-за высоких издержек производства, недостаточных объемов продаж и низкого морального духа сотрудников. Завод специализировался на изготовлении дверей на заказ; недели, а то и месяцы уходили на выяснение всех деталей заказа — сорт дерева, вид отделки, фурнитура и пр. Из-за этого определение конечной стоимости заказа превращалось в кошмар. Готовые двери стояли в цехе где попало, а наряды на их изготовление обычно терялись еще на начальной стадии изготовления.

Однако Internet и локальная компьютерная сеть изменили положение. Менеджеры *Weyerhaeuser* разработали и установили оригинальную программу под названием *DoorBuilder*, с помощью которой компания через Internet собирает информацию о ценах на сырье и материалы и заказывает их у различных поставщиков, принимает заказы от покупателей на своем Web-сайте, тут же рассчитывает стоимость заказа и проверяет, нет ли

¹⁵ Большая часть изложенного далее материала взята из работы Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 164–183.

в нем ошибок (возможных несоответствий параметров заказа материалам или конструктивным особенностям здания). Кроме того, DoorBuilder проверяет наличие нужных материалов на складе компании, производит расчет себестоимости и прибыли по каждому заказу, отмечает невыгодные заказы, контролирует платежеспособность покупателей, отслеживает количество заказов по отдельным покупателям, выявляя самых ценных для компании клиентов, контролирует продвижение заказов по этапам производственного цикла. В результате 97% заказов покупателей выполняются в оговоренный срок (до внедрения программы этот показатель едва дотягивал до 40%).

С тех пор как компания использует DoorBuilder, ее доля рынка в США возросла с 12 до 26%, а доходность — с 2 до 27% при запланированном показателе в 17%.

Формат XML для создания Web-страниц

Ассоциация газет США использует для создания своих Web-страниц новый язык XML, быстро вытесняющий HTML (язык разметки гипертекста) и упрощающий поиск нужных материалов одновременно по нескольким газетам. XML позволяет обмен данными между несовместимым программным обеспечением разных предприятий. Благодаря XML, например, две газеты могут объединить свои разделы объявлений в одну базу данных.

Кроме того, XML позволяет поставщикам комплектующих, производителям, дистрибьюторам и конечным пользователям обмениваться данными и объединять свои базы данных. Например, компания собирает на своем Web-сайте информацию о времени отправления и маршрутах транспортных средств, ценах на их услуги и прочем от UPS, FedEx и других перевозчиков и предлагает корпоративным клиентам услуги по транспортировке грузов в любую точку земного шара; при этом компания не приобретает и не арендует никаких транспортных средств. Благодаря языку XML электронные компании предоставляют такие услуги, как проведение платежей в различных валютах, заполнение и отправление по электронной почте налоговых деклараций для разных типов плательщиков, поиск и анализ ценных бумаг и информации из Edgar — базы данных Комиссии по ценным бумагам.

Источники. Business Week, E.BIZ, July 26, 1999, p. EB32-EB38; Wall Street Journal, September 16, 1999, p. B1, B4, B6.

Растущая глобализация отрасли. Глобализацию вызывают разные причины, например, одна или несколько национальных компаний приступают к реализации долгосрочной агрессивной стратегии, направленной на завоевание лидерства на мировом рынке, и втягивают в эту борьбу всех крупных конкурентов; или неожиданно увеличивается спрос на продукцию отрасли во всем мире; или устраниваются торговые барьеры либо открываются ранее закрытые внутренние рынки (как это случилось во многих странах Европы, Латинской Америки и Азии); или снижаются таможенные пошлины. Все это приводит к конфликту интересов местных и зарубежных компаний. Уникальные технологии и ноу-хау могут открыть малоизвестным компаниям из развивающихся стран путь на транснациональный или глобальный рынок. Из-за значительной разницы в стоимости труда в разных регионах мира компании охотно переносят производство в страны с низкой средней зарплатой. Средняя зарплата, например, на Тайване, в Южной Корее, Сингапуре, Мексике и Бразилии составляет лишь четверть средней зарплаты в США, Японии и Германии.

При переходе компании с национального уровня на мировой значительно возрастает экономия на масштабе. Транснациональные корпорации с опытом размещения производственных и маркетинговых ресурсов в разных регионах мира и уникальными управленческими ноу-хау получают значительные конкурентные преимущества перед местными игроками. В результате глобализация резко изменяет характер конкуренции между ведущими игроками отрасли, благоприятствуя одним и уничтожая других.

Глобализация становится движущей силой в тех отраслях, где:

- для достижения экономии на масштабе конкурирующим компаниям необходимо расширять рынок своей продукции за пределы страны;
- низкая цена — ведущий фактор захвата рынка (выгодно размещать производство в странах, где ниже издержки);
- одна или несколько крупных компаний в поисках новых рынков стараются закрепиться в как можно большем количестве стран;
- идет приватизация государственных монополий (например, в сфере телекоммуникаций или энергетики), и внутренние рынки открываются для иностранных конкурентов;
- основные природные ресурсы или материалы (нефть, медь и хлопок, например) поставляются из разных регионов мира.

Глобализация вызвала ожесточенную борьбу за мировое лидерство в таких отраслях, как эмиссия кредитных карточек, производство ПК и автомобилей, телекоммуникации (электронные коммуникации, телефонные звонки на дальние расстояния, доступ в Internet), нефтепереработка, энергетика.

Изменения долгосрочных экономических тенденций отрасли. Это очень важный фактор, влияющий на соотношение спроса и предложения, на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции. Устойчивый и длительный рост спроса привлекает на рынок новые компании и усиливает конкуренцию. Конкуренция превращается в борьбу за лучшее использование возможностей роста и лидерство в отрасли. На сужающемся рынке усиливается конкурентное давление, ожесточая борьбу за долю рынка и вызывая приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении количества участников. Некоторые компании уходят с рынка, а оставшиеся вынуждены закрывать менее эффективные производства и сокращать выпуск продукции.

Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров. Оба этих фактора меняют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров и рынок услуг (кредит, техническая поддержка, уход, ремонт); изменяются прежние и появляются новые системы сбыта; возникают новые методы продвижения и продаж. Благодаря Internet появилась возможность электронных покупок, электронных операций с ценными бумагами, услуг электронной почты, размещения информации в электронном виде, услуг Internet-провайдеров. В США, например, из-за старения самого состоятельного поколения — бэби-бумеров — увеличился спрос на услуги гольф-клубов, здравоохранения, пенсионных и инвестиционных фондов.

Внедрение новых товаров. Внедрение новых товаров расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к дифференциации товаров конкурирующих компаний. Удачный новый товар укрепляет позиции его создателей и ослабляет позиции отстающих в инновационной деятельности. Инновации — основная движущая сила в производстве компьютеров и программного обеспечения, цифровых камер, видеоигр, игрушек, лекарственных препаратов, замороженных продуктов питания и мобильных телефонов.

Развитие технологий. Иногда технологические новинки коренным образом меняют ситуацию в отрасли, создавая возможности для производства новых и/или более качественных товаров при меньших издержках и открывая новые перспективы для отрасли в целом. Развитие технологии усиливает эффект обучаемости, вызывает конкурентно значимые изменения в объеме начальных инвестиций, оптимальной мощности предприятий, каналах распространения, логистике.

Маркетинговые инновации. Новые приемы маркетинга повышают интерес к товарам, увеличивают на них спрос в масштабах всей отрасли, усиливают дифференциацию компаний и снижают себестоимость единицы продукции. Все это ослабляет позиции конкурентов и заставляет их корректировать свои стратегии. Сегодня главная составляющая всех маркетинговых инноваций — Internet.

Выход (уход) на рынок крупных компаний. Появление на рынке нового мощного конкурента всегда меняет условия конкуренции — будь то иностранная компания на рынке, где прежде доминировали местные фирмы, либо крупная местная компания, которая внедряется в другую отрасль за счет приобретения или создания предприятия. При этом меняется не только расстановка сил среди прежних игроков, но и характер конкуренции. То же самое происходит и при выходе из отрасли крупной компании: меняется структура конкуренции в отрасли, сокращается число лидеров (при улучшении позиций остающихся игроков), обостряется борьба оставшихся компаний за клиентов ушедшей с рынка.

Распространение прогрессивных ноу-хау. По мере распространения новых идей и технологий производства уменьшаются конкурентные преимущества компаний — лидеров в новых технологиях. Распространение технической информации и передача технологий происходит через публикации в специальных и научных журналах и рекламных изданиях, при обмене опытом и передаче информации от поставщиков к потребителям, в результате перехода в другие фирмы квалифицированных специалистов; за счет продажи лицензий или в ходе сотрудничества с компаниями, а также за счет приобретения компании, обладающей требуемой технологией, патентом или производственными возможностями.

В последние годы распространение передовых технологий по всему миру стало одним из важнейших факторов глобализации рынков и конкуренции. Расширение доступа к ноу-хау позволяет компаниям из разных стран расширять производство и добиться лидерства в конкурентной борьбе. Телекоммуникации, автомобилестроение, производство покрышек и компьютеров — вот лишь несколько примеров отраслей, которые благодаря распространению технологий превратились в глобальные.

Изменение в издержках и прибыли. Увеличение либо сокращение разрыва между издержками и прибылью у основных конкурентов может радикально изменить характер конкурентной борьбы в отрасли. Низкие издержки и огромное преимущество в скорости электронной почты и факсимильной связи оказывают мощное конкурентное давление на менее эффективную и низкоприбыльную отрасль почтовых услуг. В электроэнергетике низкая себестоимость электроэнергии на новых электростанциях с комбинированным циклом производства вынудила тепловые и газовые электростанции резко сократить затраты во избежание проигрыша в конкурентной борьбе. Затраты в электронной торговле намного ниже, чем в традиционной розничной. Использование Internet и корпоративных сетей коренным образом изменило структуру издержек на ведение бизнеса во многих отраслях.

Рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары. Заметив смещение покупательских предпочтений в сторону персонализированной продукции, поставщики могут расширить клиентскую базу за счет изготовления товаров на заказ, новых моделей, оригинального дизайна, дополнительных функций и аксессуаров, создания нового имиджа продукции с помощью новой рекламы и упаковки. В последнее время увеличивается количество потребителей, предпочитающих собранный на заказ компьютер стандартному варианту; та же тенденция наблюдается в автомобилестроении, где несколько автомобилестроительных заводов и электронных дилеров предлагают сборку автомобилей на заказ. Если имеет место сдвиг предпочтений в пользу персонализированных товаров, то задача компании — превзойти конкурентов по уровню персонализации.

С другой стороны, потребители иногда считают, что стандартный товар по более низкой цене удовлетворяет их потребности ничуть не хуже, а то и лучше, чем дорогостоящие товары с большим набором дополнительных свойств и индивидуальным обслуживанием. Электронные брокеры, например, устанавливают очень низкий процент комиссионных на свои услуги, чтобы привлечь как можно больше клиентов, желающих вести операции с ценными бумагами через Internet; популярность электронных брокеров оказала сильное конкурентное давление на традиционные брокерские конторы, чья модель бизнеса строится на индивидуальном обслуживании по очень высокой цене. Обычно сдвиг потребительских предпочтений в сторону

стандартных товаров обостряет ценовую конкуренцию и заставляет производителей снижать издержки для сохранения прибыли на прежнем уровне. Развитие отрасли во многом определяется повышением либо снижением интереса потребителей к персонализированным товарам под влиянием действующих в ней факторов.

Изменения в законодательстве и государственной политике. Новые законы и действия правительства могут оказать значительное влияние на деятельность и стратегии компаний. Отказ от государственного регулирования стал главной движущей силой конкуренции в таких отраслях, как банковское дело, добыча природного газа, авиаперевозки, телекоммуникации, энергетика. Усилия правительства США по внедрению единого медицинского страхования обостряют конкуренцию в здравоохранении. Действия правительств по защите своих рынков либо по привлечению зарубежных конкурентов — важнейший фактор конкурентной борьбы на мировом рынке.

Изменение общественных ценностей и образа жизни. Возникновение новых социальных проблем, изменение общественного мнения и стиля жизни — мощный источник перемен в отрасли. Растущее неприятие обществом курения привело к значительным переменам в табачной отрасли. Обеспокоенность потребителей по поводу содержания в пищевых продуктах соли, сахара, холестерина и химических добавок заставляет предприятия пищевой промышленности внедрять новые технологии, переориентировать НИОКР на поиск более полезных для здоровья ингредиентов и стараться опередить соперников в продвижении на рынок вкусных диетических продуктов. Забота о безопасности влечет за собой изменения в автомобильной промышленности, производстве игрушек и бытового электрооборудования. Рост интереса к здоровому образу жизни породил целые новые отрасли, предлагающие тренажеры, одежду и обувь для занятий спортом, витаминные и диетические пищевые добавки, услуги спортивных залов, диетологических кабинетов. Озабоченность общественности экологическими проблемами заставила руководителей промышленных предприятий включить в бюджет статью "Расходы на охрану окружающей среды". Изменения социальных ценностей, мнений и стиля жизни — новый фактор конкуренции, дающий преимущество компаниям, которые быстро и творчески отзываются на происходящие изменения выпуском новых, соответствующих общественным ожиданиям товаров.

Снижение неопределенности и риска для бизнеса. Новая растущая отрасль обычно характеризуется отсутствием подробной информации о структуре издержек, потенциальной емкости рынка, размерах затрат на НИОКР, наиболее эффективных каналах сбыта и целевых аудиториях. Новые отрасли привлекают самых предприимчивых и склонных к риску игроков. Если компаниям-пионерам сопутствует успех, а спрос на продукцию в отрасли стабильно растет, в отрасль устремляются и более осторожные игроки — поздние последователи, обычно из числа крупных, финансово устойчивых компаний, ищущих выгодные возможности для инвестирования в растущие отрасли.

Высокий уровень риска и неопределенности на мировых рынках влияют на конкуренцию, заставляя компании на начальном этапе избирать менее рискованные стратегии — экспорт, продажу лицензий, заключение маркетинговых союзов, совместную деятельность с местными компаниями. Затем, по мере накопления опыта и снижения риска, компании переходят к более решительным и независимым действиям, приобретают местные компании, строят собственные заводы, используют собственные возможности маркетинга и сбыта для завоевания прочных конкурентных позиций в каждой стране; на этом этапе идет объединение стратегий в отдельных странах в единую глобальную стратегию.

Добавим также, что на отрасль оказывают влияние многие факторы, но лишь три или четыре из них можно квалифицировать как *движущие силы* в том смысле, что именно они определяют особенности развития данной отрасли. Аналитики должны противостоять соблазну считать все протекающие в отрасли процессы движущими силами; задача анализа — отделение основных факторов от второстепенных.

Цель анализа движущих сил — определить основные и второстепенные причины изменений в отрасли; движущими силами можно признать не больше трех-четырёх факторов.

Взаимосвязь между движущими силами и стратегией компании

Анализ движущих сил — необходимая предпосылка разработки эффективной стратегии. Только уяснив для себя, какие внешние факторы вызовут самые значительные изменения в бизнесе компании в ближайший год или три, менеджеры смогут разработать стратегию, обеспечивающую адекватную реакцию на новые обстоятельства. Кроме того, менеджеры должны учесть влияние движущих сил на всю отрасль. Поэтому к анализу движущих сил следует подходить со всей серьезностью; он имеет практическое значение для разработки стратегии компании.

Мониторинг среды

Мониторинг среды применяется для выявления перспективных направлений и изменений среды, которые со временем могут превратиться в движущие силы.

Один из способов раннего выявления движущих сил, которые проявятся в будущем, — систематическое отслеживание новых тенденций. *Мониторинг среды* — наблюдение за процессами в экономике, политике, экологии, технологиях, обществе для выявления тенденций и условий, которые со временем могут превратиться в движущие силы, и отслеживание всех новых явлений, идей, подходов в течение длительного (не меньше трех лет) периода. Например, в мониторинг среды можно включить оценку спроса на электроэнергию в 2010 году, прогноз популярности в домашнем хозяйстве различной бытовой техники и средств электронного контроля, перспективы использования разных способов общения на дальних расстояниях через десять лет, динамику изменения доходов и потребительских привычек пенсионеров в XXI веке при условии сохранения дальнейшего роста продолжительности жизни. Мониторинг среды, таким образом, направлен на выявление первых признаков зарождающихся тенденций, которые могут стать преобладающими в будущем, и попытку их экстраполяции на 5–20 лет вперед. *Мониторинг среды помогает менеджерам отслеживать события и тенденции, которые могут серьезно повлиять на состояние отрасли и создать новые возможности или угрозы.*

Мониторинг среды дополняется разработкой сценариев развития событий и методом экспертных оценок. Несмотря на достаточно общий и субъективный характер, мониторинг среды расширяет горизонт планирования, трансформирует общие представления в конкретные стратегические задачи (требующие конкретных стратегических решений) и формирует стратегический подход к изменениям внешней среды¹⁶. Компании *General Electric*, *AT&T*, *Coca-Cola*, *Ford*, *General Motors*, *Du Pont* и *Shell Oil* постоянно ведут мониторинг среды и достигли в этом больших успехов.

САМЫЕ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ КОНКУРЕНТЫ

Следующий этап исследования структуры конкуренции в отрасли — анализ положения конкурентов на рынке. Один из методов сравнения конкурентных позиций компаний — разработка *карты стратегических групп*¹⁷. Этот аналитический прием позволяет сравнить рыноч-

¹⁶ Более подробно о целях и методах мониторинга среды рассказывается в работах Roy Amara, Andrew J. Lipinski, *Business Planning for an Uncertain Future: Scenarios and Strategies* (New York: Pergamon Press, 1983); Harold E. Klein, Robert U. Linneman, "Environmental Assessment: an International Study of Corporate Practice", *Journal of Business Strategy*, Summer 1984, p. 55–75; Arnoldo C. Hax, Nicolas S. Majluf, *The Strategy Concept and Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), ch. 5, 8.

¹⁷ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), ch. 7.

ные позиции компаний и объединить их в однородные группы, если в отрасли так много конкурентов, что трудно всесторонне изучить каждого из них.

Составление карты стратегических групп — это метод анализа конкурентных позиций компаний в отрасли.

Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп

В *стратегическую группу* входят конкурирующие компании с примерно одинаковыми конкурентными стратегиями и положением на рынке¹⁸ либо объединенные другими общими признаками: ассортиментом, соотношением цена/качество, каналами распространения, целевыми аудиториями и методами их привлечения, применяемыми технологиями, уровнем сервиса и технической поддержки¹⁹. Если у всех компаний отрасли идентичные стратегии и сходные рыночные позиции, такая отрасль состоит из одной стратегической группы. Если у каждой компании собственные приемы конкурентной борьбы и обособленная позиция на рынке, то стратегических групп столько же, сколько конкурирующих компаний.

Объединение компаний отрасли в стратегические группы помогает лучше понять особенности конкуренции в сложных отраслях и выявить ближайших конкурентов компании.

Для составления *карты стратегических групп* и определения принадлежности компаний к той или иной группе надо выполнить следующие действия.

- Установить параметры дифференциации компаний в отрасли, например: соотношение цена/качество (высокое, среднее, низкое); географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный); степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная); ассортимент продукции (широкий, узкий); использование каналов распространения (один, несколько, все); набор предлагаемых услуг (отсутствует, ограниченный, полный).
- Составить графики по двум избранным параметрам, нанести точки, обозначающие местоположение каждой компании.
- Объединить компании, чье местоположение на графиках примерно совпало, в одну стратегическую группу.
- ЗаклЮчить каждую стратегическую группу в кружок, диаметр которого соответствовал бы доле группы в общем объеме продаж отрасли.

По этой схеме составляются двумерные карты стратегических групп для любой отрасли (пример для отрасли видеоигр представлен на рис. 3.5).

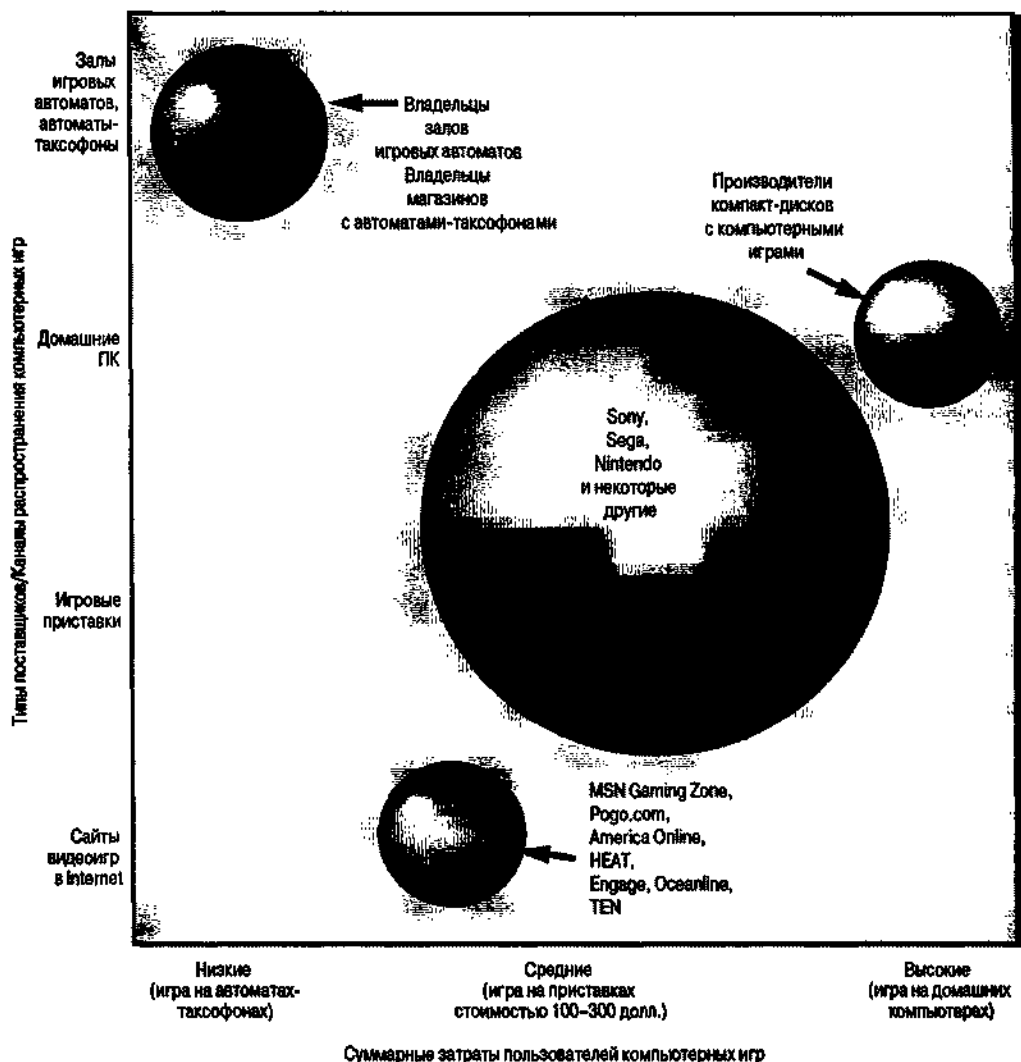
При составлении карты стратегических групп следует учесть некоторые важные моменты²⁰.

1. Переменные, выбранные в качестве осей карты, не должны дублироваться, иначе круги на карте выстроятся по диагонали, и судить о конкурентной позиции компаний будут на основании одной лишь переменной, поскольку вторая не даст никакой дополнительной инфор-

¹⁸ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 129–130.

¹⁹ Прекрасное обсуждение определения стратегических групп см. в статье Mary Ellen Gordon, George R. Milne, "Selecting the Dimensions that Define Strategic Groups: A Novel Market-Driven Approach", *Journal of Managerial Issues*, Summer 1999, p. 213–233.

²⁰ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 152–154.



Примечание. Размер кругов примерно соответствует доле рынка каждой группы конкурентов.

Рис. 3.5. Карта стратегических групп для отрасли компьютерных игр

мации. Например, если компания *A* с широким ассортиментом продукции использует разветвленную сеть каналов распространения, а компания *B* с узким ассортиментом использует один канал, то информация о количестве каналов распространения дублирует информацию об ассортименте, и полученная карта не дает никакой дополнительной информации.

2. Переменные, откладываемые по осям карты, должны отражать различия в позициях компаний-конкурентов. Следовательно, необходимо установить самые яркие признаки дифференциации конкурирующих компаний и использовать их в качестве осей карты и главного критерия для разнесения компаний по стратегическим группам.
3. Переменные, используемые в качестве осей, не должны быть ни количественными, ни непрерывными величинами. Они должны быть дискретными или определяться на основе четкой классификации.

4. Круги различного диаметра (соответствующего общему объему продаж компаний, объединенных в стратегические группы) должны наглядно представлять относительные размеры каждой группы.
5. Если в качестве осей используется больше двух переменных, то следует составить несколько карт, чтобы представить различные аспекты конкурентных позиций и существующего взаимодействия компаний в отрасли. В целом, рекомендуется экспериментировать с различными парами переменных.

Что можно узнать из карт стратегических групп

Во-первых, можно установить, *какое влияние оказывают движущие силы и конкурентное давление в отрасли и на какие стратегические группы*²¹. Компании в стратегических группах, подверженных негативному влиянию, могут попытаться переместиться в группу, занимающую более благоприятную позицию. Результативность такого перемещения зависит от барьеров вхождения в выбранную группу. Попытки конкурирующих компаний перейти в другую стратегическую группу почти всегда усиливают конкуренцию. Если известно, что какие-то компании пытаются изменить свою конкурентную позицию, можно отметить на карте стрелками направление их перемещения, чтобы представить динамику конкурентной борьбы.

Движущие силы и конкурентное давление воздействуют на разные группы с разной интенсивностью, а потенциальная прибыльность групп зависит от относительной привлекательности их рыночной позиции, поэтому одни стратегические группы занимают более благоприятное положение, другие — менее благоприятное.

Во-вторых, можно установить, *от каких факторов зависят различия в потенциальной прибыльности различных стратегических групп*. К таким факторам можно отнести неодинаковое конкурентное давление со стороны поставщиков или компаний-потребителей, со стороны товаров-заменителей других отраслей, а также различную интенсивность конкуренции внутри стратегических групп и различные темпы роста сегментов, обслуживаемых каждой группой.

В целом, *чем ближе расположены на карте стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них компаниями*. Сильнее всего конкурируют между собой компании одной стратегической группы, а их вторые по значимости конкуренты — это члены ближайших групп²². Члены стратегических групп, значительно удаленные один от другого на карте, обычно вовсе не конкурируют друг с другом.

Например, *Tiffany & Co.* и *Wal-Mart* торгуют золотыми и серебряными ювелирными украшениями, но цены и качество их продукции настолько различны, что конкуренция между ними практически невозможна. По этой же причине часы *Timex* не могут серьезно конкурировать с *Rolex*, а автомобили *Subaru* — с *Lincoln* или *Mercedes-Benz*.

ВОЗМОЖНЫЕ ДЕЙСТВИЯ КОНКУРЕНТОВ

Компания, которая не изучает действия своих конкурентов, ведет конкурентную борьбу вслепую. В бизнесе, как на войне, аналитика имеет огромное значение. Чтобы превзойти соперников, надо отслеживать их действия, понимать их стратегию и прогнозировать действия.

²¹ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 130, 132–138, 154–155.

²² Карты стратегических групп можно использовать и для прогнозирования развития конкуренции в отрасли. См. работы Avi Fiegenbaum, Howard Thomas, "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal* 16 (1995), p. 461–476. Анализ стратегических групп для выявления факторов устойчивого конкурентного преимущества рассматривается в статье S. Ade Olusoga, Michael P. Mokwa, Charles H. Noble, "Strategic Groups, Mobility Barriers and Competitive Advantage", *Journal of Business Research* 33 (1995), p. 153–164.

Анализ стратегий и новых инициатив конкурентов, их слабых и сильных сторон позволяет не только предвидеть их следующие шаги, но и оценить их влияние на стратегию и действия вашей компании. Разведывательная и аналитическая деятельность помогает компании занять оборонительную позицию в ответ на действия конкурентов либо предпринять наступление, если открывается такая возможность.

Менеджеры должны постоянно собирать информацию о стратегиях и действиях конкурентов, оценивать их сильные и слабые стороны и на основании полученных данных прогнозировать их действия.

Анализ стратегии конкурентов

Лучший источник информации о стратегии конкурентов — наблюдение за ситуацией на рынке и анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний. (Рис. 2.3 в главе 2 подсказывает, на что обращать внимание при разработке стратегии.) Дополнительную информацию для оценки возможностей и ближайших действий конкурента можно получить из анализа его географического положения, стратегических намерений, целей борьбы за долю рынка, положения на карте стратегических групп отрасли, склонности к риску; весьма существенна информация о наступательном либо оборонительном характере последних действий конкурента²¹. Другие источники ценных сведений о конкуренте: его ежегодные финансовые отчеты, высказывания высшего руководства, отчеты независимых аналитиков, статьи в отраслевых изданиях, пресс-релизы, информация на его Web-сайте и других, экспозиция компании на выставках, беседы с клиентами, поставщиками и бывшими работниками. Многие компании включили в свою структуру отделы промышленной разведки, которые целенаправленно собирают информацию о конкурентах, анализируют и передают заинтересованным сотрудникам.

Знать о своих конкурентах больше, чем они знают о тебе, — единственный способ достичь преимущества перед ними.

При сборе информации о конкурентах иногда трудно определить, где заканчиваются честные методы и начинаются нечестные, неэтичные и даже противозаконные. Например, вы можете позвонить конкуренту и расспросить его о ценах, датах презентации новых товаров, уровне заработной платы, и в этом не будет ничего дурного, но если вы при этом представитесь сотрудником одного из подразделений компании, то это трудно считать этичным. Расспросы представителей конкурирующей компании на выставках и прочих открытых мероприятиях этичны только в том случае, если спрашивающий имеет такой же бейдж с указанием имени и должности, как и все присутствующие. В 1991 году компания *Avon Products* собирала информацию о своем основном конкуренте *Mary Kay Cosmetics*, забирая из мусорных контейнеров выбрасываемые из штаб-квартиры *Mary Kay* бумаги²². Узнав об этом, представители *Mary Kay* подали на *Avon* в суд; последняя заявила, что в ее действиях нет ничего противозаконного: в 1988 году Верховный суд США опубликовал прецедент, согласно которому мусор, оставленный в общественном месте (контейнеры стояли за пределами территории компании), не является чьей-либо собственностью. *Avon* даже представила видеозапись выемки мусора из контейнеров *Mary Kay*. *Avon* выиграла процесс; однако отсутствие в ее действиях состава преступления не означает их соответствия нормам этики.

В табл. 3.2 приведена простая схема классификации целей и стратегии конкурентов. Данная схема наряду с картой стратегических групп позволяет примерно определить намерения конкурентов; ее можно дополнить любой информацией о каждом конкуренте.

²¹ Законные и незаконные способы получения информации о конкурирующих компаниях рассматриваются в книге Larry Kahaner, *Competitive Intelligence* (New York: Simon Schuster, 1996).

²² Ibid.

Таблица 3.2. Классификация целей и стратегий конкурентов

Масштаб конкуренции	♦ Местный ♦ Региональный ♦ Национальный ♦ Мультинациональный ♦ Глобальный
Стратегическое намерение	♦ Лидировать на рынке ♦ опередить сегодняшнего лидера ♦ Войти в пятерку крупнейших лидеров отрасли ♦ Войти в десятку крупнейших лидеров отрасли ♦ Подняться на одну-две ступени в отраслевой иерархии ♦ опередить одного из конкурентов (не обязательно лидера отрасли) ♦ Сохранить существующее положение ♦ Просто выжить
Цели в борьбе за долю рынка	♦ Активно расширяться за счет приобретений и внутреннего роста ♦ Расширяться за счет внутреннего роста (захват доли рынка конкурентов) ♦ Расширение за счет приобретений ♦ Сохранить существующую долю рынка с темпами роста на уровне средних по отрасли ♦ Уступить часть доли рынка при необходимости достижения ближайших целей (главное — прибыльность, а не масштабы деятельности)
Цели в борьбе за конкурентную позицию	♦ Укреплять и расширять существующую позицию ♦ Укреплять существующую позицию ♦ Сохранить позицию в средних рядах ♦ Улучшить рыночную позицию ♦ Бороться ♦ Отступить на позицию, которую можно удерживать
Характер действий	♦ Преимущественно наступательный ♦ Преимущественно оборонительный ♦ Комбинация наступательных и оборонительных мер ♦ Активный, рискованный
Конкурентная стратегия	♦ Осторожное следование за лидером ♦ Борьба за лидерство по издержкам ♦ Ориентация на нишу рынка: — технологически передовую — технологически отставшую — географическую — покупателей со специфическими потребностями — другую ♦ Дифференциация товара за счет: — качества — обслуживания — технологического превосходства — ассортимента ♦ — имиджа и репутации ♦ — потребительской ценности ♦ — других качеств

Примечание. Поскольку стратегия может ориентироваться на любой из сегментов рынка, а дифференциация проводиться по любому параметру, необходимо точно определить, какие цели преследует стратегия данной компании. Компании борются обычно за разные сегменты рынка и дифференцируют свои товары по разным параметрам.

Выявление будущих лидеров отрасли

Кто сегодня *ведущий конкурент* в отрасли, ясно и так. Однако это не означает, что он таковым и останется. Некоторые из конкурентов уже теряют свои позиции; мелкие компании могут успешно вести наступление на более крупных, но уязвимых соперников. Иногда компании, долгое время сохранявшие лидирующее положение на рынке, быстро его теряют; других поглощают более удачливые конкуренты.

Компания, располагающая полной и достоверной информацией о своих конкурентах, при прочих равных условиях находится в более выигрышном положении.

При оценке позиции компании в конкурентной борьбе необходимо оценить и потенциал соперников. Возможности компании по сохранению своей доли рынка зависят от движущих сил и конкурентного давления, наличия либо отсутствия конкурентных преимуществ, а также от планов других игроков рынка относительно данной компании. Если разработчик стратегии точно определит, какие конкуренты укрепят, а какие утратят свои позиции на рынке, то сможет довольно точно предсказать развитие конкурентной ситуации.

Прогноз действий конкурентов

Прогнозирование вероятных действий конкурентов в ближайшем будущем — самая сложная, но и самая важная часть анализа. Изучение ситуации конкурентов с учетом их стратегических намерений, оценка их положения на рынке и финансовых перспектив помогают спрогнозировать их вероятные действия. Конкуренты, удовлетворенные своим нынешним положением, обычно не меняют стратегию и вносят в нее лишь незначительные изменения. Положение дел компаний-неудачников может оказаться столь отчаянным, что толкнет их на активные наступательные или оборонительные действия. Агрессивные конкуренты с большими стратегическими амбициями скорее всего попытаются реализовать новые возможности рынка и атаковать более слабых.

Менеджеры, пренебрегающие изучением конкурентов, рискуют оказаться захваченными врасплох неожиданными действиями последних.

Анализ публичных заявлений руководителей конкурирующих компаний чрезвычайно полезен для понимания их стратегического мышления. В публичных заявлениях руководители комментируют развитие ситуации в отрасли, называют действия, которые, по их мнению, обеспечивают успех, оценивают ситуацию в собственной компании, дают оценку деятельности компании в прошлом; немало информации можно почерпнуть и о стиле руководства компанией. Аналитики должны определить, достаточно ли у конкурента гибкости для серьезных стратегических изменений или он способен лишь следовать избранной стратегической линии, внося в нее минимальные коррективы. Чтобы предсказать последующие действия компании-конкурента, аналитик должен прочувствовать ее ситуацию, постичь образ мышления ее руководства, понять, какие решения оно считает возможными и приемлемыми. Эта кропотливая и длительная работа, поскольку анализ приходится проводить на основе отрывочной информации из различных источников.

Хорошо налаженный сбор информации о сопернике позволяет предугадать его действия, подготовить эффективные контрмеры (вплоть до уничтожения), предугадать его возможные действия, разработать оптимальный план действий для своей компании.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это элементы, обеспечивающие успех компании, другими словами, все, что способствует повышению прибыли. К числу КФУ относятся: стратегия; свойства товаров, на основании которых потребители выбирают бренд либо поставщика; ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе; профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества. *Все компании* в отрасли должны уделять КФУ самое пристальное внимание: ведь от них зависит финансовое будущее и конкурентоспособность компании.

Ключевые факторы успеха в отрасли — это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании.

Например, КФУ в пивоварении: полная загрузка производственных мощностей (для минимизации производственных издержек), разветвленная сеть оптовых дистрибьюторов (для обеспечения доступа к максимально возможному количеству розничных торговых точек), хорошо продуманная реклама (чтобы убедить потребителей пить именно этот сорт пива и обеспечить, таким образом, высокий уровень продаж через сеть оптово-розничной торговли). В производстве одежды к КФУ относятся дизайн и цвет моделей, низкий уровень издержек производства (позволяющий назначать привлекательные цены и получать прибыль). В производстве жестяной и алюминиевой тары роль КФУ играет расположение заводов: поскольку расходы на транспортировку пустых банок достаточно высоки, заводы по их производству должны находиться неподалеку от потребителей. (Доля местного рынка в данном случае важнее, чем национального.) В табл. 3.3 представлены самые распространенные ключевые факторы успеха.

Таблица 3.3. Ключевые факторы успеха

В технологиях

- ♦ Качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической и других высокотехнологичных отраслях)
- ♦ Инновации в производственном процессе
- ♦ Разработка новых товаров
- ♦ Овладение современными технологиями
- ♦ Использование Internet

В производстве

- ♦ Низкая себестоимость продукции (экономия на масштабе, эффект обучаемости)
- ♦ Качество продукции (низкий уровень брака, снижение потребности в ремонте)
- ♦ Интенсивное использование основных средств (важно в капиталоемких отраслях)
- ♦ Выгодное местонахождение предприятия (экономия на затратах по транспортировке)
- ♦ Постоянный приток квалифицированных кадров
- ♦ Высокая производительность труда (важно для отраслей, требующих значительных трудовых ресурсов)
- ♦ Низкие затраты на дизайн и оформление продукции (снижение производственных издержек)
- ♦ Возможность изготовления товаров на заказ

В сбыте

- ◆ Широкая сеть оптовых дистрибьюторов (дилеров)
- ◆ Широкий доступ к точкам розничной торговли
- ◆ Наличие собственных точек розничной торговли
- ◆ Низкие издержки реализации
- ◆ Точное исполнение заказов потребителей
- ◆ Быстрая доставка

В маркетинге

- ◆ Быстрая и удобная техническая поддержка
- ◆ Высокий уровень обслуживания
- ◆ Точное выполнение заказов покупателей (незначительное количество возвратов и ошибок)
- ◆ Широкий выбор ассортиментных групп (видов) товаров
- ◆ Высокая квалификация торгового персонала
- ◆ Привлекательный дизайн (упаковка)
- ◆ Гарантии для покупателей (особенно в торговле по каталогам, электронной коммерции, реализации дорогостоящих и новых товаров)
- ◆ Качественная реклама

В профессиональной подготовке

- ◆ Высокий профессионализм работников (особенно в предоставлении финансовых и банковских услуг)
- ◆ Ноу-хау в контроле качества продукции
- ◆ Дизайнерское мастерство (особенно в отрасли высокой моды и производстве одежды; кроме того, это один из факторов снижения производственных затрат)
- ◆ Опыт в определенной технологической области
- ◆ Разработка инновационных и модернизация существующих товаров
- ◆ Быстрое внедрение новых товаров в производство

Организационные возможности

- ◆ Совершенные информационные системы (особенно в авиаперевозках, аренде автомобилей, выпуске кредитных карточек, гостиничном бизнесе и пр.)
- ◆ Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации (налаженный процесс принятия решений, быстрое выведение новых товаров на рынок)
- ◆ Использование Internet для ведения бизнеса
- ◆ Качественный менеджмент

Прочие КФУ

- ◆ Хороший имидж (репутация) компании у покупателей
- ◆ Общие низкие издержки (не только производственные)
- ◆ Выгодное расположение (особенно в розничной торговле)
- ◆ Доброжелательность всех служащих, контактирующих с потребителями
- ◆ Доступ на финансовые рынки (особенно для молодых компаний в рискованных или капиталоемких отраслях)
- ◆ Патентная защита

Выявление ключевых факторов успеха компании с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней — важнейшая аналитическая задача. Менеджеры компании должны достаточно хорошо знать свою отрасль, чтобы определить, что важно, а что второстепенно в конкурентной борьбе. Менеджеры должны четко представлять, какие виды ресурсов для этого требуются. Неправильная оценка тех или иных факторов успеха ведет к выбору ошибочной стратегии и целей. И напротив, правильное определение КФУ

в своей отрасли позволяет достичь значительного преимущества перед конкурентами и завоевать лучшую позицию на рынке. *Достижение очевидного превосходства над соперниками по одному или нескольким КФУ — верное средство получения устойчивого конкурентного преимущества*²⁵.

Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в данной отрасли и достижение очевидного превосходства как минимум по одному из них.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны и к тому же меняются со временем. Менеджеры должны отказаться от искушения считать ключевыми все, в том числе второстепенные, факторы; слишком большой список КФУ не выполняет своей основной функции — указать руководству главные факторы, определяющие успех в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

ОБЩАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИБЫЛЬНОСТИ

Завершающий этап анализа отрасли и конкурентной ситуации — комплексная оценка ситуации в отрасли на основе полученных ответов на предыдущие шесть вопросов и выработка заключения об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в краткосрочной и долгосрочной перспективе. На аналитиках компании лежит ответственность за проведение тщательного и всестороннего анализа, исходя из которого руководство решает, перспективна ли деятельность компании в данной отрасли или получение прибыли и возможности роста сомнительны. Здесь необходимо учесть ряд важных факторов:

- потенциал роста отрасли;
- перспектива окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции в отрасли; перспективы изменения конкуренции в будущем;
- влияние усиления основных движущих сил на прибыльность отрасли;
- конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (положение лидера или сильного конкурента даже в не слишком привлекательной отрасли способно обеспечить компании удовлетворительный уровень прибыльности; перспектива ожесточенной борьбы с более сильными конкурентами снижает шансы компании даже в самой привлекательной отрасли);
- способность компании использовать уязвимость более слабых конкурентов (умение превратить неблагоприятную ситуацию в отрасли в благоприятную для компании);
- способность компании противодействовать негативному влиянию движущих сил;
- степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли;
- серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом;
- влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы.

Согласно общему правилу, если в отрасли существует перспектива получения более высокой прибыли, чем в среднем по другим отраслям, то отрасль считается привлекательной; если уровень возможной прибыли ниже, чем в среднем по отраслям, это непривлекательная отрасль. Тем не менее нельзя утверждать, что отрасль одинаково привлекательна или непривлекательна

²⁵ Некоторые специалисты оспаривают важность теории ключевых факторов успеха для разработки стратегии компании. Профессор Чемавар, заявляет, что «мысль о том, что можно выделить факторы успеха, и опираясь на них, гарантированно достичь успеха, напоминает наивную средневековую мысль о философском камне — субстанции, одно прикосновение к которой превращало любой предмет в золото». Pankaj Chemawar, *The Dynamic of Strategy* (New York, Free Press, 1991), p. 11.

для всех существующих и будущих участников. Привлекательность относительна, а не абсолютна и должна оцениваться с точки зрения конкретной компании. Отрасль, не привлекающая для слабых конкурентов, может привлечь сильных игроков. Несмотря на все проблемы табачной отрасли, *Philip Morris* сумела увеличить свою долю рынка и поддерживать прибыльность на достаточно высоком уровне. С другой стороны, если отрасль непривлекательна для компаний из других отраслей, это еще не значит, что она непривлекательна для действующих в ней игроков (например, *Coca-Cola* и *PepsiCo* прекрасно себя чувствуют в отрасли производства безалкогольных напитков благодаря высоким входным барьерам и исключительным глобальным конкурентным возможностям, но эта отрасль по тем же причинам представляется абсолютно непривлекательной "новичкам" и "чужакам").

Компания, занимающая выгодное положение в непривлекательной по общим меркам отрасли, может получать очень высокую прибыль.

Вывод об общей привлекательности отрасли означает, что действующие в ней компании направляют свои усилия на укрепление долгосрочных конкурентных позиций и увеличение объема продаж, охотно инвестируют в оборудование и производственные мощности. Отрасль считается непривлекательной, если самые сильные игроки избирают тактику осторожного инвестирования, одновременно пытаясь сохранить уровень прибыльности и преимущества своего конкурентного положения, приобретая при возможности меньшие по размерам компании; в долгосрочной перспективе самые успешные компании диверсифицируют свою деятельность в более привлекательные отрасли. Слабым компаниям в непривлекательной отрасли стоит обдумать возможность слияния со своими конкурентами для увеличения доли рынка и повышения прибыльности либо, наоборот, диверсифицировать свою деятельность за пределы отрасли.

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНЦИИ

В табл. 3.4 представлена схема анализа отрасли и конкурентной ситуации, обобщающей приведенные выше рассуждения.

При анализе отрасли и конкуренции необходимо помнить о двух важных особенностях. Во-первых, анализ внешней среды — это не механическое упражнение, когда достаточно подставить в формулу данные и получить готовые ответы. При одних и тех же исходных данных существуют разные сценарии развития событий в отрасли, оценки ее привлекательности, перспективы прибыльности. Во-вторых, полномасштабный анализ отрасли и конкуренции должен проводиться раз в один-три года. В промежутках руководителям следует уточнять картину по мере развития событий. Надо постоянно знать ситуацию и условия конкуренции в отрасли и постоянно следить за ними — это единственная возможность выжить.

Важно понимать, что ни одна методика стратегического анализа не дает единственно верного решения, однако это не повод отказываться от анализа вообще и полагаться лишь на интуицию и наблюдения. Менеджер создает более качественную стратегию, если знает, на какие вопросы необходимо найти ответы, умеет применять технику ситуационного анализа и обладает навыками прогнозирования изменений в отрасли и конкурентной среде. Поэтому в данной книге так много внимания уделяется постановке ключевых вопросов, описанию аналитических методов, выявлению направлений и целей анализа.

РЕЗЮМЕ

Стратегическая оценка внешней среды компании проводится на основе анализа следующих параметров.

1. *Основные экономические характеристики отрасли.* Отрасли различаются по ряду показателей: размер и темпы роста рынка, масштабы конкуренции, количество компаний-

участников и их относительные размеры, условия входа в отрасль и выхода из нее, степень вертикальной интеграции, темпы технологических изменений, размеры экономии на масштабе и за счет эффекта обучаемости, степень стандартизации или персонализации продукции компаний-конкурентов, уровень прибыльности.

Таблица 3.4. Обобщение результатов анализа отрасли и конкурентной среды

1. Основные экономические характеристики отрасли

Размер и темпы роста рынка, географические параметры, количество и размеры компаний-покупателей и продавцов, темпы технологических изменений, инноваций, возможность экономии на масштабе и эффекте обучаемости, капиталоемкость, пр.

2. Анализ конкурентной среды

- ◆ Интенсивность конкуренции (слабая, умеренная, сильная; методы конкурентной борьбы)
- ◆ Вероятность вхождения на рынок новых компаний (высокая, средняя, низкая; оценка входных барьеров)
- ◆ Конкурентное давление со стороны производителей товаров-заменителей (сильное, умеренное, слабое; причины)
- ◆ Степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная; причины)
- ◆ Степень влияния компаний-покупателей (высокая, средняя, незначительная; причины)

3. Движущие силы

4. Конкурентная позиция основных игроков (стратегических групп)

- ◆ Занимающие благоприятную позицию; причины
- ◆ Занимающие неблагоприятную позицию; причины

5. Анализ конкурентов

- ◆ Стратегия конкурентов, их вероятные действия в будущем
- ◆ Объекты особо пристального внимания; причины

6. Ключевые факторы успеха

7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность

- ◆ Факторы привлекательности
- ◆ Факторы непривлекательности
- ◆ Специфические проблемы отрасли
- ◆ Перспективы получения прибыли (благоприятные или неблагоприятные)

2. **Формы и интенсивность конкуренции.** В отрасли присутствуют обычно пять факторов конкуренции: соперничество между участниками отрасли; возможность вхождения в отрасль новых конкурентов; конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей; влияние поставщиков; влияние компаний-потребителей. Задача анализа конкуренции в отрасли — оценить каждый фактор, определить уровень конкурентного давления и выработать стратегию конкуренции, чтобы, во-первых, по мере возможности обезопасить компанию от воздействия пяти факторов конкуренции; во-вторых, использовать правила конкуренции в отрасли на благо компании; в-третьих, достичь конкурентного преимущества.
3. **Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.** Условия в отрасли и конкуренция меняются под воздействием различных сил и факторов. Главные движущие силы: изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли, изменения в составе потребителей, внедрение новых товаров, выход на рынок или уход с него крупных компаний, глобализация, изменение структуры издержек и уровня производительности, рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары, изменения

в законодательстве и политике, изменение общественных ценностей и образа жизни, уменьшение неопределенности и степени риска.

4. *Сильные и слабые конкуренты.* Разработка карты стратегических групп — ценный (если не необходимый) инструмент для оценки и сравнения рыночных позиций конкурирующих компаний. Соперники, принадлежащие к одной либо соседствующим стратегическим группам, активно конкурируют друг с другом, а компании, принадлежащие к удаленным стратегическим группам, как правило, не являются конкурентами вовсе.
5. *Возможные действия конкурентов.* Этот этап аналитического анализа включает в себя анализ стратегий конкурентов, выявление сильных и слабых соперников, оценку их конкурентных возможностей, прогноз их ближайших действий. Хорошо налаженный сбор информации о сопернике позволяет предугадать его действия, подготовить эффективные контрмеры и включить их в план действий компании. Менеджеры, не изучающие конкурентов, рискуют получить неприятный сюрприз в виде неожиданных действий соперников. Компания не может рассчитывать на победу, если не отслеживает и не прогнозирует деятельность конкурентов.
6. *Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.* Ключевые факторы успеха — это стратегия, конкурентные возможности, результаты деятельности, определяющие коммерческий успех или провал компании и ее конкурентоспособность. Ключевые факторы успеха играют огромную роль, поэтому все компании должны их выявлять и анализировать; можно утверждать, что правильное определение КФУ — необходимая предпосылка успеха компании в бизнесе. Четкое представление о факторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, способствует разработке успешной стратегии.
7. *Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.* Если отрасль признана привлекательной, есть смысл избрать агрессивную стратегию, направленную на укрепление конкурентной позиции, расширение продаж, развитие производственной базы и обновление оборудования. Если отрасль малопривлекательна, то эти планы не годятся и надо искать другие возможности; слабые компании в отрасли будут поглощены конкурентами; сильные компании в отрасли ограничат инвестирование и изберут стратегии снижения затрат и/или инновационные для повышения конкурентоспособности и обеспечения прибыльности в долгосрочной перспективе. Иногда отрасль, в целом непривлекательная, может стать привлекательной для компании с хорошими позициями и необходимыми ресурсами и опытом, позволяющими отвоевать долю рынка у более слабых конкурентов.

Корректный анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции — важная предпосылка для разработки хорошей стратегии, основанной на ясной и объективной картине внешней среды, в которой действует фирма.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. D'Aveni, Richard A., *Hypercompetition* (New York: Free Press, 1994), ch. 5, 6.
2. Ghemawat Pankaj, "Building Strategy on the Experience Curve", *Harvard Business Review*, March–April 1985, p. 143–149.
3. Kahaner, Larry, "What You Can Learn from Your Competitors' Mission Statements", *Competitive Intelligence Review*, Winter 1995, p. 35–40.
4. Langley, Ann, "Between 'Paralysis by Analysis' and 'Extinction by Instinct'", *Sloan Management Review*, Spring 1995, p. 63–75.
5. Linneman, Robert E.; Harold E. Klein, "Using Scenarios in Strategic Decision Making", *Business Horizons*, January–February 1985, p. 64–74.

6. Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), ch. 1.
7. Porter, Michael E., *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), ch. 2.
8. Porter, Michael E., "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November–December 1998, p. 77–90.
9. Thomas, Howard; Timothy Pollock; Philip Gorman, "Global Strategic Analysis: Frameworks and Approaches", *Academy of Management Executive*, February 1999, p. 70–82.
10. Zahra, Shaker A.; Sherry S. Chaples, "Blind Spots in Competitive Analysis", *Academy of Management Executive*, May 1993, p. 7–28.

Глава 4

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И КОНКУРЕНТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ КОМПАНИИ

Сравнивать надо не свои успехи в прошлом и настоящем, а свои успехи с успехами конкурентов.

— Дональд Кресс

Организации преуспевают долгое время потому, что лучше конкурентов делают то, что нравится их потребителям.

— Роберт Хейз, Гэри Пизано и Дэвид Антон

Большая ошибка при оценке ресурсов компании — не сравнивать их с ресурсами конкурентов.

— Дэвид Коллинз и Синтия Монтегомери

Упорно держась одних и тех же методов, компания рискует утратить конкурентное преимущество, если только это не самая лучшая компания в своей сфере.

— Джеймс Брайан Куинн

Только компании, способные постоянно, и при этом быстрее и дешевле конкурентов, создавать новые конкурентные ресурсы, получают стабильную прибыль в течение долгого времени.

— С.С. Маркидес и П. Дж. Вильямсон

В главе 3 описана методика проведения анализа отрасли и конкуренции для оценки привлекательности внешней среды компании. В настоящей главе речь пойдет об оценке ресурсов компании, относительному уровню издержек и конкурентной устойчивости. Анализ общего положения компании позволяет определить соответствие ее стратегии внешней и внутренней среде, т.е. внешним рыночным условиям и внутренним ресурсам и конкурентным возможностям. В процессе анализа положение компании исследуется по пяти параметрам.

1. Эффективность действующей стратегии компании.
2. Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы.
3. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам.
4. Устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками.
5. Стратегические проблемы компании.

Для получения ответов на эти вопросы применяют четыре вида анализа: SWOT-анализ, анализ цепочек ценности, стратегический анализ издержек и комплексная оценка конкурентоспособности компании. Это основные аналитические инструменты для выявления плюсов и минусов положения компании, оценки устойчивости ее рыночной позиции, возможностей и угроз, оценки конкурентной позиции относительно основных соперников. Анализ положения компании позволяет также выявить скрытые проблемы, требующие постоянного наблюдения.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Для оценки существующей стратегии надо вернуться к собственно понятию стратегии (см. рис. 2.3 в главе 2). В первую очередь надо оценить основные направления конкурентной борьбы компании: по издержкам или за счет дифференциации своих товаров, обслуживание широкой группы потребителей или узкой ниши рынка. На стратегию влияет и диапазон конкуренции компании в отрасли, т.е. количество уровней цепочки производство—распространение, на которых она действует (один, несколько, все); география деятельности; размер и состав клиентской базы. Функциональные стратегии компании также характеризуют бизнес-стратегию компании. Кроме того, важной частью стратегии компании становятся предпринимаемые от случая к случаю конкурентные действия (снижение цен, активизация рекламной кампании, выход на новый географический рынок, слияние с конкурентом), направленные на улучшение конкурентной позиции. Действующую стратегию можно усовершенствовать.

Это так называемая *качественная* оценка стратегии, характеризующая полноту, внутреннюю согласованность, обоснованность, адекватность ситуации. У нее есть свои преимущества, однако надежнее пользоваться *количественными* показателями, описывающими стратегическое и финансовое положение компании. Для эмпирической оценки стратегического и финансового положения компании можно изучить два параметра: достижение компанией провозглашенных стратегических целей и соответствие ее показателей средним по отрасли¹. Проблемы с достижением поставленных целей и низкие показатели говорят о существенных недостатках в разработке или реализации стратегии, а возможно, на обоих этапах одновременно. Бывает, что цели компании сформулированы излишне общо и не поддаются сравнению с конкретными результатами деятельности, и все же стратегию почти всегда можно оценить по следующим показателям.

- Рост объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли; увеличение (уменьшение) доли рынка.
- Привлечение новых потребителей в достаточном количестве при сохранении прежних.
- Изменение прибыли компании и ее сравнение с прибылью конкурентов.
- Динамика таких показателей, как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, добавленная экономическая стоимость; их сравнение с аналогичными показателями основных конкурентов.
- Изменение финансового состояния компании и ее кредитного рейтинга.
- Улучшение (ухудшение) таких внутренних показателей, как себестоимость единицы продукции, процент брака, удельный вес отходов, мотивация и моральный дух персонала, количество возвратов продукции, оборачиваемость запасов и пр.
- Динамика курса акций компании и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров (при сравнении с теми же показателями других компаний отрасли).
- Репутация и имидж компании в глазах потребителей.
- Лидерство компании в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, скорости исполнения заказов, уровне цен, быстроте вывода на рынок новых товаров и других параметрах, на основе которых потребители выбирают торговую марку.

Устойчивое финансовое и рыночное положение компании — лучший показатель качественно разработанной и грамотно реализуемой стратегии.

¹ Вопрос о показателях деятельности компании, дающих представление о степени успешности ее стратегии, хорошо освещается в статье Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January–February 1992, p. 71–79.

Чем лучше общее положение компании, тем меньше поводов к радикальному изменению курса. Чем слабее финансовое и рыночное положение компании, тем важнее всесторонний анализ стратегии. Неустойчивое положение — верный признак слабой стратегии, плохой реализации или того и другого вместе.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КОМПАНИИ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ

Оценку сильных и слабых сторон компании и ее внешних возможностей и угроз обычно называют *SWOT-анализом* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — соответственно сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы). Этот анализ позволяет быстро оценить стратегическое положение компании. Общий принцип гласит: *при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей компании* (т.е. баланса ее слабых и сильных сторон) *внешней ситуации* (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможностям компании на рынке, специфическим внешним угрозам прибыльности и доле рынка компании). Стратегия должна быть направлена на максимально эффективное применение имеющихся у компании ресурсов, использование рыночных возможностей и избежание угроз.

Определение сильных сторон и ресурсного потенциала компании

Под *сильными сторонами* компании мы понимаем виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные конкурентные возможности. К сильным сторонам компании относятся следующие.

- *Навыки или опыт.* Низкая себестоимость продукции, знание электронной коммерции, технологические ноу-хау, низкий уровень брака продукции, традиции первоклассного обслуживания, опыт розничной торговли, неповторимый стиль рекламы и мероприятий по продвижению.
- *Ценные материальные активы.* Современные производственные мощности или оборудование, удобное расположение недвижимости, мощная глобальная система сбыта, право собственности на ценные природные ресурсы, новейшие компьютерные сети или информационные системы, высокая ликвидность активов.
- *Квалифицированные кадры.* Опытные работники, надежные менеджеры ключевых направлений, хорошие стимулы к труду, передовые знания и интеллектуальный капитал, выдающиеся предпринимательские и управленческие ноу-хау, стремление к знаниям и совершенствованию, создаваемые в течение длительного времени².
- *Ценные организационные ресурсы.* Апробированная система контроля качества, передовые технологии, патенты на ключевые элементы изделий, права на добычу полезных ископаемых, стабильная клиентская база, устойчивое финансовое положение и хорошая кредитная история, передовая система управления поставками материальных ресурсов, надежные локальные сети, программное обеспечение для электронной коммерции, распространения и обмена информацией с поставщиками и ключевыми потребителями,

² Многие компании расценивают знания и интеллектуальный капитал как важное конкурентное преимущество и включают управление этими активами в свою стратегию. См. работы Michael H. Zack, "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review, Spring 1999, p. 125–145; Shaker A. Zahra, Anders P. Nielsen, William C. Bogner, "Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development", Entrepreneurship Theory and Practice, Spring 1999, p. 169–189.

компьютеризированная система проектирования и управления производством продукции, программное обеспечение для ведения бизнеса через Internet, достоверная база данных электронных адресов потенциальных потребителей.

- **Ценные нематериальные активы.** Привлекательный имидж торговой марки, хорошая репутация компании, приверженность покупателей, мотивированная и энергичная рабочая сила.
- **Конкурентные возможности.** Быстрая разработка и выведение на рынок новых товаров, обширная сеть дилеров, налаженные связи с ключевыми поставщиками, ориентированная на инновационное лидерство организация НИОКР, гибкость организационной структуры, хорошо подготовленные торговые представители, опыт ведения бизнеса через Internet.
- **Партнерство или совместные предприятия.** Плодотворное сотрудничество с поставщиками или партнерами, укрепляющее конкурентные позиции компании.

Сильные стороны компании имеют разную природу. Иногда это специфические навыки или опыт (например, ноу-хау методик исследования потребительских вкусов и привычек, методики обучения обслуживающего персонала), иногда получаются при объединении нескольких видов ресурсов компании (например, постоянная инновационная деятельность есть результат сочетания информации о потребительских нуждах, технологических ноу-хау, результатов НИОКР, низких издержек производства, маркетинговых исследований и интеллектуального капитала). Если в компании налажен постоянный обмен опытом, знаниями и навыками между различными подразделениями, то на основе их эффективного сотрудничества и взаимодействия возникают новые конкурентные возможности, которые не сможет создать и реализовать каждое подразделение в одиночку.

Компании для достижения успеха необходимы ценные с точки зрения обеспечения конкурентных преимуществ ресурсы.

Опыт и знания компании, интеллектуальный капитал, конкурентные возможности, уникальные навыки, стратегически ценные активы, рыночные достижения в совокупности составляют ее *ресурсный потенциал*, необходимый для успешной конкурентной борьбы. Успех в этой борьбе определяется также количеством этих ресурсов и способностью компании мобилизовать их в нужный момент. Механизм мобилизации ресурсов для получения конкурентного преимущества представлен на рис. 4.1⁴.

Выявление слабых сторон компании и недостаточности ресурсов

Говоря о *слабых сторонах*, мы имеем в виду отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное положение. Слабые стороны компании

³ Оценка конкурентных возможностей компании на основе анализа ресурсов подробно рассматривается в статье Nick Barits, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen, Goran Roos, "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", European Management Journal, August 1999, p. 391–401.

⁴ В последнее десятилетие проведено много исследований роли ресурсов и конкурентных возможностей компании в выработке стратегии и определении прибыльности. На основе результатов этих исследований сформирован так называемый ресурсо-ориентированный подход к оценке компании. Наиболее серьезные публикации на эту тему: Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, September–October 1984, p. 171–180; Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 1991, p. 99–120; Margaret A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, March 1993, p. 179–191; Birger Wernerfelt, "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", Strategic Management Journal 16 (1995), p. 171–174; Jay B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage", Academy of Management Executive, November 1995, p. 49–61.

могут быть обусловлены недостатком навыков, опыта или интеллектуального капитала, значимых для конкуренции материальных, нематериальных или организационных ресурсов, конкурентных возможностей в ключевых сферах. Слабые стороны не обязательно делают компанию конкурентно уязвимой: это зависит от их конкурентной значимости и способности компании компенсировать их за счет других ресурсов.

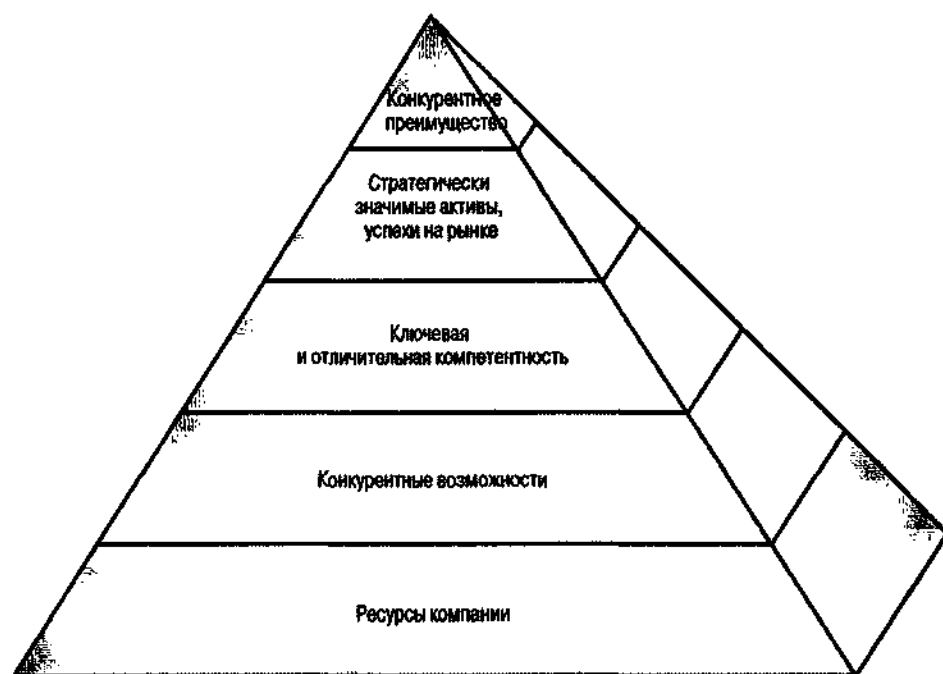


Рис. 4.1. Мобилизация ресурсов компании для создания конкурентных преимуществ

В табл. 4.1 представлены факторы, которые следует учитывать при выявлении сильных и слабых сторон компании. Оценка конкурентных ресурсов и возможностей компании проводится в форме составления *стратегического баланса*, где сильные стороны и ресурсный потенциал компании отражаются как *конкурентные активы*, а слабые стороны и недостаток ресурсов — как *конкурентные пассивы*. В идеале конкурентные активы компании значительно превосходят пассивы — соотношение активов и пассивов 50:50 в данном случае нельзя считать приемлемым.

Сильные стороны компании — это ее конкурентные активы; слабые стороны — конкурентные пассивы.

После выявления внутренних сильных и слабых сторон компании следует сравнить оба списка по тому влиянию, которое они могут оказать на стратегию. Разные сильные стороны играют разную роль в достижении успеха в конкурентной борьбе, обеспечении необходимого уровня прибыльности и разработке стратегии. Аналогичным образом одни слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, а другие легко устранить либо компенсировать сильными сторонами. После выявления слабых сторон следует еще раз проанализировать ресурсный потенциал компании, чтобы решить, недостаток каких ресурсов нужно восполнить или компенсировать в первую очередь и как увеличить ресурсный потенциал компании в будущем.

Таблица 4.1. SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании

Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
♦ Эффективная стратегия, поддерживаемая конкурентно значимыми навыками и знаниями в ключевых областях ♦ Прочное финансовое положение, достаточные для обеспечения развития бизнеса финансовые ресурсы ♦ Сильная торговая марка и репутация компании ♦ Позиция признанного лидера рынка с мощной клиентской базой ♦ Возможность экономии на масштабе и/или в результате эффекта обучаемости ♦ Право собственности на ключевые технологии, уникальные навыки в разработке технологий, патенты на ключевые технологии ♦ Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала ♦ Преимущество по издержкам ♦ Эффективные рекламные кампании и методики продвижения товара ♦ Инновационный опыт ♦ Опыт в совершенствовании производственных процессов ♦ Умелое использование электронной коммерции ♦ Грамотное управление цепочками поставок ♦ Высокий уровень обслуживания покупателей ♦ Более высокое качество товаров по сравнению с конкурентами ♦ Широкая география поставок продукции и/или возможности сбыта в глобальных масштабах ♦ Партнерские отношения или совместная деятельность с другими компаниями, обеспечивающая доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам	♦ Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития ♦ Устаревшие производственные мощности ♦ Неустойчивое финансовое положение, слишком большой объем привлеченных кредитов ♦ Слишком высокие издержки по сравнению с конкурентами ♦ Недостаток ключевых навыков и компетенции (слабый менеджмент), низкий интеллектуальный потенциал по сравнению с конкурентами ♦ Низкая прибыльность (по разным причинам) ♦ Внутренние производственные проблемы ♦ Отставание в освоении электронной коммерции, отсутствие стратегии электронной коммерции ♦ Недостаточный ассортимент ♦ Слабый имидж, неважная репутация ♦ Недостаточно развитая дилерская сеть и/или недостаточные возможности сбыта в глобальном масштабе ♦ Отставание от конкурентов в использовании систем электронной коммерции ♦ Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив ♦ Низкий уровень загрузки производственных мощностей ♦ Отставание в качестве продукции и/или НИОКР и/или технологических ноу-хау ♦ Слабый приток новых клиентов из-за слабой конкурентоспособности товаров
Внешние возможности компании	Внешние угрозы компании
♦ Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов ♦ Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей ♦ Использование собственных технологий и ноу-хау компании для производства новых видов продукции или организации нового бизнеса ♦ Использование технологий Internet и электронной коммерции для радикального сокращения затрат и/или дальнейшего увеличения объемов продаж ♦ Вертикальная интеграция (вперед и назад) ♦ Снижение торговых барьеров на привлекательных зарубежных рынках ♦ Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов ♦ Возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка ♦ Приобретение конкурирующих или обладающих прогрессивными знаниями и технологиями компаний	♦ Угроза выхода на рынок новых конкурентов ♦ Рост продаж товаров-заменителей ♦ Растущая конкуренция со стороны новых Internet-компаний, внедряющих стратегии электронной коммерции ♦ Ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаниями, ведущее к снижению прибыли ♦ Технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние товары ♦ Замедление роста рынка ♦ Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики в других странах ♦ Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки компании ♦ Растущее давление со стороны компаний-потребителей и поставщиков ♦ Снижение спроса на товары компании из-за изменения потребностей и вкусов покупателей

Внешние возможности компании	Внешние угрозы компании
♦ Возможность эксплуатации новых технологий ♦ Возможность распространения торговой марки компании на новые географические рынки, упрочение репутации компании	♦ Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращению спроса на продукцию компании ♦ Негативное воздействие движущих сил отрасли

Выявление компетенций и возможностей

Компетенция — это высокий профессионализм в том или ином виде деятельности компании, достигаемый в результате длительного обучения и накопления опыта.

Компетенция компании не появляется сама собой, а достигается сознательным усилием, в результате длительной и *эффективной* работы, неперенное условие которой — отбор персонала с необходимыми знаниями и навыками и организация коллективного труда для достижения высокой производительности. Накопив достаточно опыта, компания переходит на более высокий уровень качества при прежних издержках; так знания и опыт трансформируются в подлинную компетенцию. Примерами компетенции компании могут служить опыт в организации торговли и продвижения, искусство удачно выбирать места расположения торговых точек, навыки управления поставками по системе “точно в срок”. Учитывая комплексный характер подобной деятельности, правильно будет сказать, что компетенция — это не просто накопленные знания и опыт, а *совокупность* навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий отдельных подразделений и функциональных направлений компании.

Компетенция компании превращается в конкурентную возможность, когда ее замечают потребители, т.е. она становится дифференцирующим признаком компании и средством упрочения конкурентной позиции. Не все конкурентные возможности равноценны: одни обеспечивают лишь *выживание компании*, поскольку примерно в равной степени характерны для всех основных конкурентов, а другие составляют *основу конкурентной политики компании* в силу своей уникальности, специфичности и большой ценности в глазах потребителей. Компанию можно представлять как *совокупность конкурентных возможностей*, частью посредственных, частью отчетливо выраженных и создающих конкурентное преимущество.

Ключевые компетенции как ценный внутренний ресурс

Один из самых ценных ресурсов компании — высокая эффективность в конкурентно значимых видах деятельности. Конкурентно значимые виды деятельности, в которых компания достигла максимальной эффективности, называются *ключевыми (базисными) компетенциями*. Компания может быть иметь богатый опыт во многих видах деятельности, однако *ключевыми* можно назвать лишь те компетенции, которые обеспечивают прочную конкурентную позицию компании и уровень прибыльности выше среднего по отрасли. Вот несколько примеров ключевой компетенции: создание компьютерных сетей и систем электронной коммерции, разработка инновационных товаров, качественное послепродажное обслуживание, производство высококачественной продукции, опыт объединения технологий для создания принципиально новых видов продукции.

Компании редко обладают ключевыми компетенцией более чем в двух-трех видах деятельности. В целом, *ключевая компетенция обеспечивает конкурентоспособность компании* и поэтому является самой важной из ее сильных сторон и главным ресурсом¹. Чаще всего ключевая компетенция компании связана с *нематериальными активами*, в частности, персоналом и интеллектуальным потенциалом.

¹ Более подробно процесс оценки конкурентной значимости возможностей компании рассматривается в статьях David W. Birchall, George Tovstiga, “The Strategic Potential of a Firm’s Knowledge Portfolio”, Journal of General Management, August 1999, p. 1–16; David Teece, “Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets”, California Management Review, Spring 1998, p. 55–79.

Уникальная компетенция как конкурентно значимый ресурс

Почти у каждой компании есть хотя бы один конкурентно значимый вид деятельности, в котором она преуспела настолько, чтобы считать его своей ключевой компетенцией. Например, в ключевую компетенцию почти всех розничных торговцев входят товароведение и организация сбыта; однако можно перечислить немало компаний, построивших на этой компетенции свою стратегию и проигравших в результате столкновения с конкурентом, чья компетенция в этой сфере оказалась выше. Следовательно, ключевая компетенция обеспечивает конкурентное преимущество лишь в том случае, если одновременно является и *уникальной*. Определить, уникальна ли базисная компетенция компании, можно с помощью сравнения ее с аналогичной компетенцией конкурентов. Уникальной считается компетенция, в которой компания *явно превосходит* своих конкурентов⁶.

Уникальная компетенция компании становится базой для создания прочного конкурентного преимущества.

Уникальная компетенция корпорации *Sharp* в технологии производства плоских мониторов позволила ей стать лидером на мировом рынке жидкокристаллических дисплеев. Уникальная компетенция *Toyota* и *Honda* в организации производства качественных автомобилей при низких издержках и ускоренной разработке и выведении на рынок новых моделей очевидно дает этим компаниям существенное конкурентное преимущество на глобальном рынке транспортных средств. Уникальная компетенция *Intel* в быстрой разработке новых поколений микропроцессоров обеспечила корпорации доминирующее положение в отрасли персональных компьютеров. Компания *Motrola* благодаря своей уникальной компетенции в организации практически бездефектного производства (со стандартом качества *six-sigma*, означающего дефектность продукции на уровне 3,4 единицы на миллион) стала мировым лидером в производстве мобильных телефонов.

Достижение конкурентного преимущества упрощается, если компания владеет уникальной компетенцией в конкурентно значимых видах деятельности, если конкуренты не имеют аналогичной или компенсирующей компетенции или ее получение связано для них со значительными финансовыми и временными затратами. В идеале уникальная компетенция обеспечивает компании успех — если только конкуренты не мобилизуют более мощные ресурсы для ее нейтрализации.

Оценка конкурентной значимости ресурсов компании

Не существует двух компаний с одинаковым набором ресурсов, следовательно, у каждой компании свой неповторимый набор сильных и слабых сторон. *Различия в составе ресурсной базы определяют различия в прибыльности и эффективности компаний.* Шансы на успех увеличиваются, если компания располагает адекватными и достаточными конкурентно значимыми ресурсами, в особенности обеспечивающими конкурентное преимущество. Ресурс создает устойчивое конкурентное преимущество, если соответствует четырем критериям⁷.

- *Трудновоспроизводимость.* Чем больше затрат и времени требуется для воспроизведения ресурса конкурентами, тем выше его конкурентная ценность. Трудновоспроизводимость ресурса может объясняться его уникальностью (исключительно удачное местоположение объектов недвижимости, патентная защита), капиталоемкостью (на строительство нового завода по производству микросхем с рекордно низкими издержками требуется от 1 до 2 млрд. долл.) либо значительными затратами времени (репутация, сила марки, совершенство технологии).

⁶ Более подробно концепция ключевой компетенции рассматривается в статье С. К. Prahalad, Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 79-93.

⁷ См. статью David J. Collis, Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August 1995, p. 120-123.

- **Длительность пользования.** Чем дольше период возможной эксплуатации ресурса, тем выше его ценность. Некоторые ресурсы быстро обесцениваются из-за того, что в отрасли быстро развиваются технологии или меняются условия. Ресурс компании *Eastman Kodak*, состоящий в опыте производства и обработки фотопленки, быстро уменьшается из-за роста популярности цифровых камер. Опыт *3Com* в производстве модемов теряет свою ценность из-за повсеместного перехода на выделенные линии и интегрирование функций модема непосредственно в микропроцессор. Инвестиции банков в развитие сети отделений быстро обесцениваются из-за роста популярности банкоматов и электронных банковских услуг.
- **Превосходство ресурса.** Невозможно раз и навсегда обеспечить себе преимущественное положение на рынке за счет уникальности ключевой компетенции или более сильной торговой марки. Можно ли считать, что маркетинговая политика *Coca-Cola* лучше, чем *Pepsi-Cola*, а торговая марка *Mercedes-Benz* сильнее, чем *BMW* или *Lexus*?
- **Устойчивость к нейтрализации.** Многие коммерческие авиалинии (*American Airlines*, *Delta Airlines*, *United Airlines*, *Singapore Airlines*) преуспели благодаря наличию ресурсов и возможностей для организации удобных, надежных и безопасных авиаперевозок при большом разнообразии дополнительных услуг. И все же компания *Southwest Airlines* превзошла их по уровню прибыли, потому что предложила все то же самое по ценам гораздо ниже. Престижные марки *Cadillac* или *Lincoln* в последние годы утратили свою славу самых популярных дорогих автомобилей, поскольку *Mercedes*, *BMW* и *Lexus* создали более удачные модели дорогих автомашин. Успехи *Amazon.com* изрядно омрачает перспективы традиционных книжных магазинов, таких как *Barnes & Noble* и *Benders*; точно так же *eToys* (Internet-магазин) и *Wal-Mart* (со своими традиционно низкими ценами) значительно потеснили *Toys "R" Us*, прежнего лидера в розничной торговле игрушками.

Первоклассным конкурентным ресурсом располагают лишь немногие компании, чаще всего это признанные лидеры отрасли или удачливые новички, а большинство компаний не имеют значительных конкурентно ценных ресурсов, особенно таких, которые удовлетворяли бы сразу всем четырем из перечисленных критериев. Обычное явление — разнородный набор ресурсов, один или два из которых действительно значимы, а ценность остальных колеблется от средней до низкой. Кроме того, почти у всех компаний есть слабые конкурентно значимые стороны, в частности организационные проблемы или недостаток активов, знаний и ресурсов.

При разработке стратегии следует опираться на ресурс, в котором компания превосходит конкурентов, будь то уникальный опыт, значительные резервы или мощные конкурентные возможности.

Отсутствие у компании первоклассного конкурентного ресурса не означает невозможность достижения конкурентного преимущества. Иногда компании демонстрируют удивительную конкурентную живучесть и даже превосходство благодаря удачному сочетанию ресурсов, ценность которых колеблется от средней до низкой. Ноутбуки *Toshiba* удерживали лидерство в своей отрасли на протяжении всех 1990-х годов, и это очевидный показатель уникальной компетенции *Toshiba*. При этом компания не отличалась от конкурентов качеством технической поддержки, а ноутбуки *Toshiba* не выделялись на фоне прочих ни особым быстродействием, ни низкой ценой, ни какими-либо другими потребительскими свойствами (размер экрана, объем памяти, срок службы батареек, свойства манипулятора и пр.). Лидерства на рынке компания *Toshiba* добилась благодаря сочетанию нескольких хороших, но не первоклассных ресурсов и возможностей — стратегического партнерства с производителями комплектующих, эффективной организации сборки, опыта в разработке дизайна, умения выбирать лучшие комплектующие, широкого выбора моделей, хорошего набора функций в сочетании с разумной ценой, высокой надежностью (по мнению покупателей) и отличной технической поддержкой (также по отзывам потребителей). В результате потребители считали, что ноутбуки *Toshiba* по всем показателям лучше, чем аналогичные модели конкурентов.

Учет сильных и слабых сторон компании при разработке стратегии

Сильные стороны компании очень важны, поскольку на них можно выстроить стратегию и использовать как базу для достижения конкурентных преимуществ. Если у компании нет ресурсов и возможностей, на основе которых можно создать стратегию, то менеджеры компании должны срочно принять меры по усовершенствованию имеющихся ресурсов и возможностей организации и дополнению их новыми. В то же время менеджмент должен устранять конкурентно слабые стороны компании, потому что они делают ее уязвимой, ведут к снижению прибыльности и темпов роста, препятствуют использованию новых рыночных возможностей. Стратегия компании должна разрабатываться на основе имеющихся ресурсов и с учетом сильных и слабых сторон компании. Компания, имеющая уникальную компетенцию в какой-либо сфере или первоклассные конкурентные ресурсы, должна учитывать возможность обесценения этих ресурсов с течением времени или в результате воздействия конкуренции^{*}. Необходимо уделять постоянное внимание формированию прочной ресурсной базы на будущее и поддержанию конкурентного преимущества на основе имеющейся уникальной компетенции.

Концентрация усилий на избранных ресурсах и возможностях

Компании длительное время преуспевают на рынке потому, что лучше, чем конкуренты, удовлетворяют нужды потребителей. При разработке эффективной стратегии главное — выбрать те ресурсы и возможности, на которых должна сосредоточиться компания и которые могут стать основой ее стратегии. Если у компании нет конкурентно значимых ресурсов и возможностей, ей приходится активно развивать их или создавать новые. Иногда необходимые ресурсы и возможности можно создать внутри компании, иногда целесообразнее приобрести их за счет партнерства или заключения стратегических союзов с компаниями, уже их имеющими.

Выявление рыночных возможностей компании

Рыночные возможности во многом определяют стратегию компании. Стратегия развития, соответствующая положению компании, создается в результате оценки всех возможностей компании и того потенциала роста и прибыльности, который каждая из них обеспечивает. Возможности зависят от условий отрасли; самые привлекательные необходимо использовать, остальные периодически пересматривать. В табл. 4.1. представлены факторы, которые компаниям надо учитывать при выявлении рыночных возможностей.



ТСИ: опыт разработки и реализации стратегии

В начале 1997 года *Tele-Communications Inc. (TCI)*, крупнейшая на тот момент телекоммуникационная компания с более чем 14 миллионами абонентов в США, сделала сенсационное заявление. *TCI* признала, что ее широко известная стратегическая цель превращения из обычной компании в информационную и мультимедийную супермагистраль, предоставляющую обширный пакет услуг кабельного телевидения, телефонной связи, доступа в Internet и пр. всем потребителям через кабельные каналы, оказалось “преждевременной, преувеличенной и не способна обеспечить запланированный уровень прибыли в установленные сроки”. Глава компании Джон Малоун, который так любит рассказывать о том, как суперскоростные информационные технологии со временем изменят мир прессы и телекоммуникаций, заявил.

Мы просто погнались за слишком многими зайцами сразу. Компания имела преувеличенное представление о количестве направлений, которое она сможет развивать одновременно.

^{*} David J. Collis, Cynthia A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, Harvard Business Review, July–August 1995, p. 124.

Если прочесть наш прошлогодний годовой отчет, может сложиться представление, что наша деятельность делится на три равные части: информационные услуги, телефонные услуги и видеоигры. На самом деле у нас один основной вид деятельности — индустрия видеоигр — и два экспериментальных. На данный момент мы не получили ни доллара прибыли от услуг телефонной связи в США, наш доход от высокоскоростных линий доступа в Internet падает, и только индустрия видеоигр принесла 6 млрд. долл. прибыли.

Моя работа — прокалывать воздушные шары. Вернемся к реальности.

Годами Малоун и его коллеги рассказывали о новых возможностях телекоммуникационных технологий, позволяющих предоставлять через кабельную сеть десятки видов информационных и телекоммуникационных услуг и продуктов. За счет этих новых технологий компания собиралась опередить в конкурентной борьбе телефонные компании. Мощные инвестиции TCI в новую производственную инфраструктуру (1,6 млрд. долл. в 1996 году) для расширения ассортимента товаров и услуг полностью поглотили прибыль компании, вследствие чего курс акций TCI катастрофически упал при в целом стабильном состоянии фондового рынка. К тому же новый закон о телекоммуникациях, введенный в действие в 1996 году, вызвал резкое обострение конкуренции в отрасли, поскольку телефонные компании США стали вести конкурентную борьбу одновременно в сферах телекоммуникаций и телефонных услуг. В результате компании кабельных сетей неожиданно для себя столкнулись с целой группой крупных и располагающих колоссальными ресурсами конкурентов. Новая, более узкая концепция TCI сводится к концентрации усилий на предоставлении услуг кабельного телевидения (через спутники и по арендуемым у телефонных компаний оптоволоконным каналам — во избежание конкурентного давления со стороны ближайших соперников). Превращение компании в суперскоростную мультимедийную магистраль откладывается на будущее и будет зависеть от создания соответствующих технологических возможностей, окупаемости инвестиций, модернизации существующих кабельных сетей и разработки новых видов товаров и услуг коммерческого и индивидуального назначения. Однако эта стратегия просуществовала недолго, поскольку AT&T, желая реализовать те же возможности объединения локальных и международных телефонных услуг, беспроводных коммуникаций, кабельного телевидения и высокоскоростного доступа в Internet, в 1998 году обратилась к Джону Малоуну с предложением купить TCI, объединить ресурсы компаний и попытаться вместе достичь тех целей, которые TCI пыталась достичь в одиночку.

Источники. По материалам статьи "Malone Says TCI Push into Phones, Internet Isn't Working for Now", *Wall Street Journal*, January 2, 1997, p. A1, A3; годовые отчеты и пресс-релизы AT&T.

Компании не следует приниматься за реализацию рыночных возможностей, если она не имеет и не может получить для этого соответствующих ресурсов.

Оценивая возможности и привлекательность отрасли, менеджеры должны помнить, что возможности *отрасли* и возможности *компании* не всегда совпадают. Не каждая компания занимает положение, позволяющее использовать все существующие в отрасли возможности. Менеджеры всегда должны думать над тем, как использовать ресурсный потенциал компании в реализации привлекательных перспектив. Наиболее выгодны для компании те возможности отрасли, которые обеспечивают максимальный рост прибыли либо максимальные конкурентные преимущества, а также те, которые оптимально соответствуют финансовому положению и организационным возможностям компании.

Выявление угроз прибыльности компании

Некоторые факторы внешней среды *отрицательно* влияют на благосостояние компании, например, появление более дешевых или эффективных технологий; внедрение конкурентом

нового или усовершенствованного продукта; выход на рынок иностранных конкурентов с низкими издержками; появление нормативных актов, негативно влияющих на деятельность компании; поглощение более крупным конкурентом; демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют; политические изменения в стране, где компания имеет филиалы и пр. Одни внешние факторы риска одинаково угрожают всем действующим на рынке компаниям, другие лишь некоторым. В обязанности менеджеров входит выявление угроз благополучию компании в будущем и разработка мер, способных нейтрализовать или уменьшить их влияние.

Успешная стратегия направлена на реализацию перспективных возможностей и защиту от угроз в настоящем и будущем.

В табл. 4.1 представлены основные факторы риска. Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Разработка стратегии в соответствии с фактическим положением компании предусматривает, во-первых, реализацию возможностей, соответствующих ресурсам компании, и во-вторых, обеспечение защиты от внешних угроз.

SWOT-анализ

SWOT-анализ — это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям и не пора ли компании пересмотреть заключение о слабости того или иного ресурса или опасности той или иной угрозы¹. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем для реагирования на новые условия внешней среды и обеспечения удовлетворительной прибыли, останутся ли сегодняшние сильные стороны компании таковыми и в будущем, есть ли в ресурсной базе компании пробелы, которые необходимо заполнить, надо ли компании рассмотреть новые конкурентные возможности, какие виды ресурсов и возможностей играют главную роль, а какие второстепенную. Другими словами, SWOT-анализ должен дать исчерпывающее описание состояния компании.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ ПО ЦЕНАМ И ИЗДЕРЖКАМ

Случается, что на рынке появляется новая компания с очень низкими ценами или конкурент резко снижает цены на свои товары. Это не обязательно означает политику демпинга (продажи большого количества товара по ценам ниже рыночных) для захвата доли рынка или достижения определенного объема продаж; возможно, у него просто низкие издержки. В такой ситуации и выявляется один из самых значимых показателей стратегического положения компании — ее способность конкурировать по ценам и издержкам. Особенно важна такая способность для рынка товаров широкого потребления, где продукция однородна и ценовая конкуренция играет важнейшую роль; на таком рынке лидируют компании с низкими издержками. Но даже в тех отраслях, где товары значительно дифференцированы, а конкуренция идет не только по цене, компании должны стараться удерживать издержки на уровне конкурентов или ниже, и гарантировать своим клиентам, что в каждом случае увеличения издержек и повышения цены те получают дополнительный выигрыш.

¹ См. статью Jack W. Duncan, Peter Ginter, Linda E. Swayne, "Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment", Academy of Management Executive, August 1998, p. 6–16.

Оценка конкурентоспособности компании по издержкам — важнейшая часть анализа положения компании.

Даже если конкуренты поставляют конечным потребителям одинаковые товары, расходы у них почти всегда разные. Эта разница может иметь определяющее значение для конкуренции и объясняется одной или несколькими перечисленными ниже причинами.

- Разные цены на сырье, комплектующие, энергию и другие материалы, приобретаемые у поставщиков.
- Различия в технологиях, разный срок службы оборудования и производственных мощностей. Конкуренты обновляют оборудование и производственные мощности в разное время, поэтому их предприятия различаются по производительности и постоянным издержкам. У старого оборудования ниже производительность, но если его монтаж или приобретение дешево обошлись владельцам, компания может конкурировать по издержкам с более современным и дорогим оборудованием.
- Разница в издержках производства, в свою очередь связанная с разницей в уровне производительности, эффекте обучаемости, накопленном опыте, оплате труда и пр.
- Разные затраты на маркетинг, рекламу, продвижение, содержание складских помещений, административные расходы.
- Разные расходы на транспортировку материалов и готовой продукции, а также на доставку заказов покупателям.
- Различия в издержках на сбыт (издержки и надбавки дистрибьюторов, оптовых и розничных продавцов на доставку товара от производителя конечному потребителю).
- Различия в чувствительности конкурирующих компаний к инфляции, колебаниям курсов иностранных валют, изменению налоговых ставок (процессы, обычные для глобальных рынков).

Чем выше издержки компании по сравнению с издержками конкурентов, тем уязвимее ее конкурентная позиция.

Чтобы сохранить конкурентоспособности, компания должна поддерживать издержки примерно на уровне конкурентов. Небольшая разница в издержках оправдана в условиях сильной дифференциации; однако уязвимость компании с более высокими издержками возрастает с увеличением разницы в издержках у нее и конкурентов.

Цепочка ценности и стратегический анализ издержек

Компании-конкуренты постоянно сравнивают свои издержки, проводя внутренний анализ расходов и затрат. Метод *стратегического анализа издержек* предназначен для сравнения издержек основных конкурентов и определения конкурентной позиции компании по издержкам относительно конкурентов.

Все стандартные виды деятельности — разработка, производство, сбыт, доставка, послепродажное обслуживание — связаны с затратами, определяющими в совокупности структуру внутренних издержек компании. Эти издержки, в зависимости от объема, ослабляют либо усиливают позицию компании относительно конкурентов. Задача стратегического анализа издержек как раз и состоит в выявлении видов деятельности, издержки в которых выше или ниже средних по отрасли, методом поэтапного сравнения издержек компании с аналогичными показателями конкурентов и в определении видов деятельности, издержки в которых обеспечивают компании преимущество или проигрыш по сравнению с конкурентами. Относительная позиция компании по издержкам зависит от соотношения совокупных издержек ее и конкурентов.

Стратегический анализ издержек — сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов.

Цепочка ценности компании

Стратегический анализ издержек тесно связан с понятием *цепочки ценности*, включающей все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю¹⁰.

Цепочка ценности компании — основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности.

Создание потребительской ценности товара начинается с закупки сырья и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи конечным потребителям, послепродажном обслуживании. В цепочку ценности входит и валовая прибыль (рис. 4.2), поскольку надбавка к сумме затрат, возникающих в ходе создания стоимости будет естественной составляющей цены, которую платят потребители, — без превышения созданной стоимости над суммой издержек бизнес невозможен. Расчленение операций компании на стратегически значимые элементы и процессы дает возможность определить основные составляющие издержек компании. Каждое звено в цепочке ценности связано с издержками и требует наличия определенных активов; распределение операционных издержек и активов компании по звеньям цепочки ценности позволяет количественно оценить каждое из них. Звенья связаны между собой, и их издержки взаимосвязаны, вызываемые другими видами деятельности. Например, японские производители видеомагнитофонов снизили цену на свою продукцию с 1,3 тыс. долл. в 1977 году до менее 300 долл. в 1984 году, потому что выявили влияние одного из первых звеньев в цепочке ценности (разработки модели) на издержки последующих звеньев (производство и пр.) и изменили конструкцию изделия, резко сократив количество входящих в него компонентов¹¹.

Причины различий в цепочках ценности конкурирующих компаний

Цепочка ценности компании отражает эволюцию ее бизнеса и внутренних операций, стратегию и методы ее реализации, экономические принципы деятельности¹². Поскольку эти компоненты у разных компаний различны, цепочки ценности конкурирующих компаний различаются — этот факт значительно усложняет сравнительную оценку издержек компаний-конкурентов. Например, если конкурирующие компании имеют разную степень вертикальной интеграции, то сопоставление их цепочек ценности требует специальных поправок на масштаб деятельности. Совершенно очевидно, что издержки промышленной компании, самостоятельно производящей все комплектующие для своей продукции, выше, чем у компании, закупающей комплектующие и выполняющей лишь сборку готовой продукции.

Логично предположить, что компания, проводящая политику низких цен и низких издержек, будет отличаться от цепочки ценности компании, предлагающей престижную высокока-

¹⁰ Цепочки ценности и стратегический анализ издержек более подробно описаны в работах Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), ch. 2, 3; Robin Cooper, Robert S. Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", *Harvard Business Review*, September–October, 1988, p. 96–103; John K. Shank, Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993), chapters 2–6, 10.

¹¹ M. Hegert, D. Morris, "Accounting Data for Value Chain Analysis", *Strategic Management Journal*, October 1989, p. 183.

¹² Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 36.

чественную продукцию с большим количеством дополнительных потребительских свойств. На тех звеньях ценности, где первая компания может сэкономить, вторая вынуждена нести дополнительные издержки, чтобы предложить клиентам больше дополнительных потребительских свойств и выше качество.

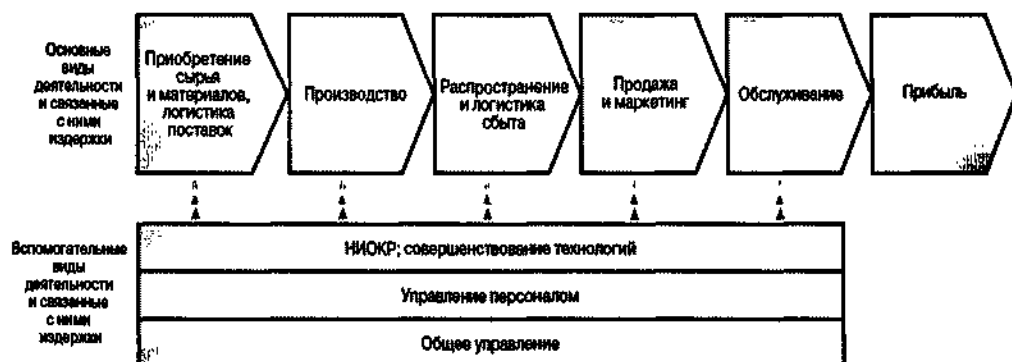


Рис. 4.2. Стандартная цепочка ценности компании

Основные виды деятельности

Материально-техническое обеспечение. Действия, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров и вспомогательных материалов; приемка, хранение и сортировка материалов и товаров от поставщиков; контроль; управление материально-техническими запасами.

Изготовление. Действия, издержки и активы, связанные с преобразованием исходных материалов в конечный продукт (производство, сборка, упаковка, эксплуатация оборудования, содержание производственных мощностей, контроль качества продукции, защита окружающей среды).

Распространение. Действия, издержки и активы, связанные с физической доставкой товара к покупателям (складирование готовой продукции, упаковка, обработка заказа, отгрузка, транспортировка, создание и развитие сети дилеров и дистрибьюторов).

Продажа и маркетинг. Действия, издержки и активы, связанные с функциями торгового персонала, рекламой и продвижением товаров на рынок, маркетинговыми исследованиями и планированием, поддержкой дилеров и дистрибьюторов.

Обслуживание. Действия, издержки и активы, связанные с обеспечением помощи покупателями в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, техническом сопровождении, а также информирование покупателей и рассмотрении жалоб.

Вспомогательные виды деятельности

Исследования и разработки. Действия, издержки и активы, связанные с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами по созданию и совершенствованию продукции, технологических процессов и отдельных операций, технологий проектирования, необходимого оборудования, программного обеспечения, систем телекоммуникаций, технологий компьютерного проектирования, баз данных, компьютерных систем поддержки производства.

Управление персоналом. Действия, издержки и активы, связанные с наймом и подготовкой работников, развитием и социальным обеспечением персонала, трудовыми отношениями, с развитием навыков и опыта, повышением квалификации.

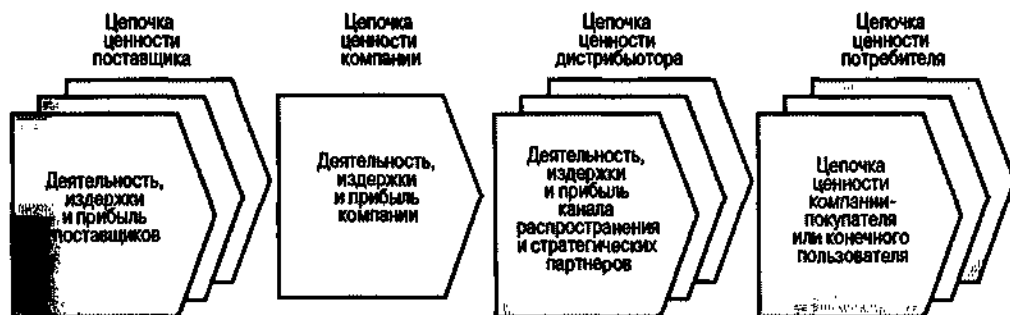
Администрирование. Действия, издержки и активы, относящиеся к общему руководству, бухгалтерии и финансам, юридической поддержке, безопасности и обеспечению конфиденциальности, информационной системе управления, заключению стратегических союзов и развитию партнерских отношений, а также другим функциям высшего руководства.

Источник. Составлено по материалам книги Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 37–43.

Различия в ценах и издержках возникают также за счет деятельности поставщиков или на этапе доставки товара конечному потребителю. Поставщики (дистрибьюторы) могут иметь чрезмерно высокий уровень издержек (размер прибыли), подвергаящий риску конкурентоспособность компании по издержкам, даже если ее собственные расходы не превышают средних по отрасли. Например, при сравнении трех производителей автомобильных покрышек — компаний *Michelin*, *Goodyear* и *Bridgestone* — нельзя ограничиться сопоставлением только производственных издержек. Предположим, покупатель платит 400 долл. за комплект покрышки *Michelin* и лишь 350 долл. за комплекты *Goodyear* и *Bridgestone*. Разница в 50 долл. может быть обусловлена не только более высокими издержками производства (связанными, возможно, с более высоким качеством продукции *Michelin*), но также и другими факторами: разницей в затратах на сырье и компоненты (все три компании производят закупки у разных поставщиков по разным ценам) или разницей в эффективности, издержках и надбавках оптово-розничных сетей трех компаний. Таким образом, при оценке конкурентоспособности компании по ценам и издержкам необходимо учитывать не только издержки самой компании, но и издержки поставщиков и дистрибьюторов.

Отраслевые цепочки ценности

Как видно из примера с покрышками, цепочка ценности компании-производителя входит в ее систему хозяйственной деятельности, которая начинается в цепочке ценности поставщиков и заканчивается в цепочках ценности компаний-потребителей или дистрибьюторов, доставляющих продукцию конечному потребителю¹³. Чтобы точно оценить конкурентоспособность компании на рынке конечных потребителей, менеджеры должны учитывать цепочки ценности поставщиков и системы сбыта, как показано на рис. 4.3.



Источник. Адаптировано по книге Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 35.

Рис. 4.3. Цепочка ценности отрасли

Конкурентоспособность компании по издержкам зависит не только от издержек в ее собственной цепочке ценности, но и от издержек в цепочках ценности поставщиков и системы сбыта.

¹³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 34.

Поставщики создают и поставляют материалы, используемые в цепочке ценности компании, следовательно, формируют их стоимость; качество и стоимость исходных материалов влияют на собственные затраты компании и/или ее возможности дифференциации. Меры, предпринимаемые компанией для снижения издержек поставщиков или увеличения эффективности их работы, одновременно укрепляют ее собственную конкурентоспособность, и это уже достаточно веская причина для сотрудничества с поставщиками.

Необходимо учитывать и цепочки ценности системы распространения также, поскольку издержки и прибыль компаний-дистрибьюторов входят в цену, которую платит конечный потребитель; кроме того, работа дилеров и дистрибьюторов влияет на удовлетворение покупателя. Компания должна работать в тесном контакте с системой сбыта, стремясь к оптимизации цепочки ценности, чтобы укрепить конкурентоспособность обеих сторон. Любые действия, оказывающие благоприятное влияние на цепочку ценности потребителя, повышают конкурентоспособность компании.

Например, производители пивных банок строят свои заводы рядом с пивоварнями и организуют поставку банок непосредственно в цех розлива, достигая значительной экономии на организации производства, перевозке и хранении запасов и у поставщиков, и у пивоварен¹⁴. Многие поставщики комплектующих к автомобилям также строят свои предприятия рядом со сборочными цехами, что позволяет использовать систему поставки "точно в срок", сокращая складские и транспортные издержки, совместно разрабатывать и производить комплектующие. В Калифорнии — винодельческом штате, насчитывается около 700 виноградарей, и вокруг них сконцентрировали свои производства все поставщики: производители ирригационных систем и оборудования, машин для уборки винограда и производства вина, изготовители тары и этикеток¹⁵.

На рис. 4.2 и 4.3 показаны стандартные цепочки ценности, а в реальной жизни они различны в разных отраслях и компаниях. Например, цепочка ценности в целлюлозно-бумажной промышленности (выращивание леса, вырубка, приготовление целлюлозы, изготовление бумаги, печать, издание) отличается от цепочки ценности производства бытовых приборов (производство частей и компонентов, сборка, оптовая торговля, розничная продажа). Цепочка ценности производства безалкогольных напитков (производство основных компонентов, приготовление сиропа, розлив напитков в бутылки и банки, оптовая торговля, розничная продажа) отличается от цепочки ценности отраслей программного обеспечения (программирование, запись на дискеты, маркетинг, распространение). Производитель бытовой сантехники сильно зависит от оптовой и розничной торговли строительными материалами; производителю небольших двигателей внутреннего сгорания в этом отношении проще: он продает продукцию непосредственно производителям газонокосилок. Доставка заказов потребителям — один из важнейших видов деятельности в пиццериях *Domino Pizza*, совершенно излишний, однако, при производстве кирпича. Продажи и маркетинг играют решающую роль в компании *Coca-Cola*, но второстепенную в компаниях электро- и газоснабжения. Поэтому стандартную цепочку ценности, показанную на рис. 4.2 и 4.3, следует скорректировать в соответствии с условиями и особенностями конкретной компании.

Сбор данных для стратегического анализа издержек

Выделив основные звенья цепочки ценности компании, можно переходить к следующему этапу стратегического анализа издержек: к преобразованию данных об издержках каждого

¹⁴ M. Hegert, D. Morris, "Accounting Data for Value Chain Analysis", *Strategic Management Journal*, October 1989, p. 180.

¹⁵ Дополнительные материалы о формах сотрудничества поставщиков и производителей и их влиянии на уровень издержек и конкурентоспособность компаний см. в статье Michael E. Porter, "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November–December 1998, p. 77–90.

звена в данные об издержках по видам деятельности¹⁶. Степень детализации затрат зависит от их экономического содержания и от того, насколько этот процесс важен для анализа. Целесообразно оценивать издержки по операциям, имеющим разное экономическое содержание, и по видам деятельности, затраты на которые составляют значительную или растущую долю в общих издержках компании¹⁷.

В традиционном бухгалтерском учете издержки классифицируются по категориям: зарплата рабочих и служащих, материалы, НИОКР, амортизация, другие постоянные расходы. Учет затрат по видам деятельности (менеджерский) предполагает иную классификацию тех же затрат — по ключевым операциям цепочки ценности предприятия (табл. 4.2)¹⁸. Многие компании применяют этот вид учета, поскольку он обеспечивает более точную оценку издержек по операциям, выполняемым в цепочках ценности поставщиков и клиентов.

Таблица 4.2. Традиционный и менеджерский учет издержек

Традиционный расчет себестоимости по статьям затрат, тыс. долл.		Оценка издержек по видам деятельности, тыс. долл.	
Зарплата рабочих и служащих	340,00	Стоимость закупаемых материалов	100,30
Премии	95,00	Оформление заказов на поставку	82,10
Материалы	21,50	Расходы на поставку точно в срок	140,20
Командировки	12,40	Обмен информацией с поставщиками	59,56
Амортизация	19,00	Контроль качества приобретаемой продукции	94,10
Другие постоянные расходы (аренда помещений, коммунальные услуги)	112,00	Контроль соответствия поставок и заказов	48,45
Прочие операционные расходы	40,25	Реклама и возвраты продукции	15,25
		Внутреннее управление	100,20
	640,15		640,15

Источник. Terence P. Pare, "A New Tool for Managing Cost", *Fortune*, June 14, 1993, p. 124–129.

Для определения позиции компании по издержкам относительно основных конкурентов надо оценить издержки на одни и те же виды деятельности у каждого конкурента; это высший уровень аналитического мастерства. Несмотря на трудоемкость этого процесса и приблизительный характер некоторых оценок, стратегический анализ издержек — мощное средство анализа¹⁹. Во врезке "Цепочка ценности в индустрии производства и распространения музыкальных компакт-дисков" представлен анализ издержек компании — производителя компакт-дисков.

¹⁶ Материалы об отражении в отчетах затрат на отдельные виды деятельности см. в работе John K. Shank, Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993), (New York: Free Press, 1993) p. 62–72, ch. 5; M. Hegert, D. Morris, "Accounting Data for Value Chain Analysis", *Strategic Management Journal*, October 1989, p. 175–188.

¹⁷ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 45.

¹⁸ Об учете затрат по видам деятельности см. в статьях Cooper, R., Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decisions" *Harvard Business Review*, September–October 1988, p. 96–103; John K. Shank, Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993), (New York: Free Press, 1993) ch. 11; Joseph A. Ness, Thomas G. Cucuzza, "Tapping the Full Potential of ABC", *Harvard Business Review*, July–August 1995, p. 130–138.

¹⁹ John K. Shank, Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993), p. 62.



Цепочка ценности в индустрии производства и распространения музыкальных компакт-дисков

Ниже приведен типичный перечень издержек (в долл.) по видам деятельности в индустрии производства и распространении компакт-дисков. Розничная цена одного компакт-диска составляет 15 долл.

1. Прямые производственные издержки компании	2,40
Вкладыш с именами исполнителей и репертуаром	0,75
Запись и упаковка дисков	1,65
2. Роялти	0,99
3. Расходы на маркетинг	1,50
4. Накладные расходы	1,50
5. Издержки компании, всего	6,39
6. Операционная прибыль	1,86
7. Оптовая цена компании для оптовой продажи	8,25
8. Средняя наценка оптового торговца на покрытие издержек обращения и прибыль	1,50
9. Средняя цена диска для розничного торговца	9,75
10. Средняя наценка на компакт-диск в розничной торговле	5,25
11. Средняя цена компакт-диска для конечного потребителя	15,00

Источник. На основе деловой игры *Fight the Power*, разработанной Эдрианом Элином, Babson College, 1999.

В ходе анализа цепочки ценности надо сравнить затраты всех конкурентов на представление товаров или услуг четко обозначенной группе покупателей или конкретному сегменту рынка. Преимущества или недостатки по издержкам обычно различны для разных товаров одного ассортимента, для разных групп потребителей (если используются разные каналы распространения), для разных географических рынков (если издержки различаются по регионам).

Сравнение издержек по основным видам деятельности

Сегодня многие компании сравнивают свои затраты на те или иные виды деятельности с затратами конкурентов (и/или компаний других отраслей, которые, не будучи прямыми конкурентами, эффективно и успешно ведут сходный бизнес). Сравнительный анализ издержек позволяет проверить соответствие отдельных видов деятельности компании или функций лучшим отраслевым стандартам.

Результаты сравнительного анализа издержек компании по видам деятельности и сопоставление с показателями конкурентов дает ясную картину конкурентоспособности компании по издержкам.

Сравнительный анализ издержек компании предполагает сравнение конкурентов по эффективности исполнения основных функций и процессов в цепочке ценности на уровне компании: закупка материалов, расчеты с поставщиками, управление запасами, обучение персонала и выплата заработной платы, быстрота вывода на рынок новых товаров, кон-

троль качества выпускаемой продукции, прием и исполнение заказов, послепродажное обслуживание²⁰. Основная цель — выявление оптимального алгоритма выполнения того или иного вида деятельности, выбор самого эффективного способа минимизации издержек, определение путей повышения конкурентоспособности фирмы по издержкам в видах деятельности, где издержки оказались выше, чем у других компаний (не только конкурентов).

Компания *Xerox* первой выполнила сравнительный анализ издержек в 1979 году после того, как японские производители приступили к продаже в США копировальной техники средней мощности по 9,6 тыс. долл. за единицу; эта цена оказалась ниже себестоимости техники *Xerox*²¹. Сначала руководители американской компании заподозрили японских конкурентов в демпинге, а потом решили командировать в Японию группу менеджеров *Xerox* для изучения опыта японского производителя. Американцам повезло: совместное предприятие *Xerox* в Японии, компания *Fuji Xerox*, хорошо знала конкурентов. Менеджеры обнаружили, что издержки фирмы *Xerox* завышены из-за неэффективной организации производства и бизнеса; исследование оказалось чрезвычайно полезным для американской компании, желавшей превзойти конкурента по издержкам. Результатом исследований стала долгосрочная программа сравнительного анализа издержек по 67 основным процессам; показатели *Xerox* сравнивались с лучшими отраслевыми стандартами в соответствующих видах деятельности. Компания *Xerox* с самого начала решила не ограничиваться исследованием конкурентов, производящих офисное оборудование, а включить в круг изучаемых предприятий все лучшие компании мира, деятельность которых имеют отношение к бизнесу *Xerox*.

Сравнительный анализ издержек — надежное средство выявления компаний, добившихся лучших результатов в организации различных видов деятельности, для использования их опыта снижения затрат и повышения эффективности компании.

Действительно, сравнивать издержки можно не только с конкурентами, но и со всеми компаниями, осуществляющими аналогичную деятельность. Менеджеры *Toyota*, наблюдая за процессом пополнения запасов товаров на стеллажах в торговом зале в американских супермаркетах, придумали систему поставок точно в срок. Авиакомпания *Southwest Airlines* сократила срок обслуживания своих самолетов в аэропортах, взяв на вооружение опыт техников на автомобильных гонках. Во врезке "*Ford Motor* анализирует обработку счетов поставщиков" описаны результаты сравнительного анализа издержек в отделе расчетов с поставщиками. По некоторым данным, свыше 80% компаний, входящих в "список 500" журнала *Fortune*, практикуют какие-либо формы сравнительного анализа издержек.



Ford Motor анализирует обработку счетов поставщиков

В 1980 году в североамериканском отделении компании *Ford Motor*, занятом расчетами с поставщиками, насчитывалось 500 человек. Сотрудники большую часть времени тратили на устранение несоответствий в документах трех видов: ордер на покупку (выдавался департаментом закупок), документ, подтверждающий получение машин (выписывается сотрудником при приемке товара), и счет-фактура (присылается поставщиком в отдел расчетов с поставщиками). Иногда на согласование этих документов уходили недели и усилия многих сотрудников. Менеджеры компании считали, что компьютеризация этого участ-

²⁰ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best* (New York: John Wiley, 1993); Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989). См. также Alexandra Biesada, "Strategic Benchmarking", *Financial World*, September 29, 1992, p. 30–38.

²¹ Jeremy Main, "How to Steal the Best Ideas Around", *Fortune*, October 19, 1992, p. 102–103.

ка работы решит многие проблемы, и численность персонала можно будет сократить до 400 человек. Прежде чем приступить к компьютеризации, менеджеры решили посетить аналогичный отдел компании *Mazda*, пакет акций которой (объемом в 25%) *Ford* недавно приобрела. К изумлению менеджеров *Ford*, счета поставщиков в *Mazda* обрабатывали всего пять человек! Перенимая опыт *Mazda*, менеджеры *Ford* внедрили новую систему расчетов, при которой платежи поставщикам проводились автоматически по факту получения товара. Пересмотр системы расчетов с поставщиками позволил сократить персонал до менее 200 человек; хотя это намного больше, чем в *Mazda*, но и намного меньше, чем было до проведения сравнительного анализа издержек.

Источники. Michael Hammer, James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: *HarperBusiness*, 1993), p. 39–43; Jeremy Main, "How to Steal the Best Ideas Around", *Fortune*, October 19, 1992, p. 106.

Самый сложный этап стратегического анализа издержек — не выбор объектов или методики, а получение информации об издержках и организации работы других компаний. Иногда исходными данными для сравнительного анализа служит информация из открытых годовых отчетов компаний и Торговой палаты, материалов исследований консалтинговых компаний, и сведений, полученных из бесед с аналитиками, потребителями или поставщиками. Иногда ценную информацию выдают потребители, поставщики, партнеры по совместной деятельности. И все же для сравнительного анализа желательно посещение предприятий компаний-конкурентов и неконкурентов, наблюдение за ходом производственных процессов, опросы персонала, сопоставление деловой практики и процессов, обмен информацией о производительности, организации управления, нормах времени и издержках по отдельным статьям. Проблема в том, что сравнительный анализ требует конфиденциальной с точки зрения конкурентной борьбы информация о внутренних издержках, поэтому трудно ожидать, что конкуренты охотно предоставят ее, даже если согласятся провести экскурсию по своим заводам и ответить на вопросы. Сравнение информации об издержках затруднено еще и тем, что конкурирующие компании часто используют различные методы учета для определения затрат.

Тем не менее рост интереса к сравнительному анализу издержек и выявлению лучших отраслевых стандартов и деловой практики заставил консалтинговые компании (в частности, *A.T. Kearney, Best Practices Benchmarking & Consulting, Towers Pen-in*), а также ряд новых советов и ассоциаций (в т.ч. Международный центр обмена информацией по эталонным методикам (*International Benchmarking Clearinghouse*) и Совет по эталонным методикам (*Council on Benchmarking*) при Институте стратегического планирования (*Strategic Planning Institute*)) приступить к сбору информации, исследованиям в области сравнительного анализа и распространению лучших примеров деловой практики и уровней затрат, не раскрывая при этом источников исходных данных.

Привлечение для анализа независимой группы экспертов и публикация результатов без раскрытия названий конкретных компаний позволяет избежать раскрытия конфиденциальной информации и этических проблем. О последних рассказывается во врезке "Стратегический анализ издержек и этические проблемы".



Стратегический анализ издержек и этические проблемы

Стратегический анализ издержек с привлечением материалов конкурирующих компаний угрожает раскрытием конфиденциальных коммерческих данных. Поэтому необходимо ограничить распространение результатов анализа и ввести понятие неэтичного подхода к проведению такого рода исследований. Поэтому *Council on Benchmarking* при *Strategic Planning Institute* и *International Benchmarking Clearinghouse* настоятельно рекомендуют всем организациям и частным лицам, занимающимся анализом издержек, руководствоваться нижеприведенным моральным кодексом аналитика. В основу кодекса положен ряд принципов и норм.

- При проведении сравнительного анализа издержек необходимо заблаговременно разъяснить свои намерения, например: "Мы ищем возможные пути повышения конкурентоспособности для обеих сторон". Не следует обсуждать с конкурентом издержки, связанные с политикой ценообразования.
- Не рекомендуется запрашивать у конкурента конфиденциальную информацию и/или намекал своему партнеру по стратегическому анализу издержек, что лишь предоставление таких сведений обеспечит плодотворное сотрудничество. Будьте готовы обеспечить тот же уровень предоставления информации, на который рассчитываете сами. Нельзя предоставлять информацию о собственности компании без санкции руководства обеих компаний.
- Для сбора важной информации и прямого сравнения с конкурентами лучше пригласить надежную независимую компанию и обязать ее обеспечить неразглашение полученных сведений.
- Если возникают сомнения относительно процедуры сбора информации, то перед тем, как обращаться к конкуренту, необходимо проконсультироваться с юристом.
- Любая информация по сравнительному анализу издержек, полученная от партнера, должна рассматриваться как внутренняя. Для ее внешнего использования необходимо получить разрешение компании, предоставившей эти сведения.
- Запрещается:
 - негативно отзываться о бизнесе конкурента в присутствии третьей стороны;
 - пытаться ограничить конкуренцию или добиваться прямого превосходства за счет сотрудничества в рамках проведения сравнительного анализа;
 - действовать под видом сотрудника другой компании.
- Демонстрируйте приверженность борьбе за повышение эффективности процесса, тщательно готовьтесь к сотрудничеству, особенно на начальном этапе. Демонстрируйте профессионализм, будьте честны и вежливы. Придерживайтесь заранее согласованной программы встреч и не уклоняйтесь от основной темы — сравнительного анализа издержек.

Источники. Совет по эталонным методикам при Институте стратегического планирования; Институт стратегического планирования; доклад на конференции от AT&T Benchmarking Group, Дес-Моинс, Айова, октябрь 1993 года.

Стратегии опережения конкурентов по издержкам

Анализ цепочки ценности и сравнительный анализ издержек может многое сказать о способности компании конкурировать по издержкам. Конкурентоспособность компании зависит от эффективности управления цепочкой ценности²². Изучение всех звеньев цепочки ценности компании и сравнение с показателями конкурентов помогает определить преимущества (или отставание) в издержках по каждому звену. На основании этой информации можно разработать стратегию для устранения отставания или создания преимущества по издержкам.

Стратегические меры для снижения издержек должны предприниматься в тех звеньях цепочки ценности, где они возникают.

Обратившись к рис. 4.2, можно выделить три звена цепочки ценности, где обычно наблюдаются существенные различия в издержках конкурирующих компаний, а именно: на этапе поставщиков, во внутренней деятельности компании, на этапе оптовых или розничных торговцев. Если высокие издержки возникают в первом или третьем звеньях цепочки ценности, то снижение затрат требует мероприятий, выходящих за рамки собственной деятельности компании.

²² John K. Shank, Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993), p. 50.

Сокращение издержек на уровне поставщиков

Если высокие издержки возникают из-за затрат на приобретение товаров и материалов (первое звено цепочки), то компания может предпринять такие действия²³.

- Попытаться договориться с поставщиками о более выгодных ценах.
- Наладить сотрудничество с поставщиками в разработке дизайна изделий и подборе материалов, чтобы помочь им снизить издержки, следовательно, и цены.
- Перейти на более дешевые товары-заменители.
- Наладить сотрудничество с поставщиками для выявления взаимовыгодных возможностей снижения издержек, например, организовать поставку точно в срок для сокращения запасов материалов на складах и соответственно затрат на их содержание; поставщики получают возможность сэкономить на хранении и транспортировке продукции и оптимизации графика поставок. Это выгодно и для компании, и для поставщиков (в отличие от ситуации, когда экономия компании означает рост затрат для ее поставщика)²⁴.
- Интегрироваться «назад», чтобы получить контроль над стоимостью приобретаемых ресурсов; однако на практике это редко осуществимо.
- Компенсировать высокие издержки в данном звене за счет снижения их в других звеньях (обычно рассматривается как крайняя мера).

Сокращение издержек на этапе распространения

Снизить высокие издержки в третьем звене цепочки можно с помощью следующих мер²⁵.

- Заставить оптовых и розничных торговцев снизить наценки на реализуемый товар.
- Наладить тесный контакт с операторами каналов распространения для поиска взаимовыгодных возможностей снижения затрат. Производитель шоколада знает, что транспортировка его продукции в жидком виде в специальных автоцистернах вместо поставки в плитках сокращает затраты компании-потребителя — производителя шоколадных конфет — на распаковку и растворение шоколада, а также устраняет его собственные расходы на формовку и упаковку.
- Перейти к более экономичной стратегии распространения товаров, включая переход на более дешевые каналы распространения (например, торговля через Internet), а также интеграцию «вперед».
- Компенсировать высокие издержки в данном звене за счет снижения их в других звеньях (обычно рассматривается как крайняя мера).

Сокращение издержек в собственной деятельности компании

В случае слишком высоких издержек во внутренних видах деятельности компании менеджерам можно рекомендовать следующие методы²⁶.

- Внедрять лучшие отраслевые стандарты в процессы и виды деятельности, в первую очередь в те, издержки по которым превышают уровень конкурентов.

²³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), ch. 3.

²⁴ В последние годы большинство компаний демонстрируют готовность к тесному сотрудничеству с поставщиками для внедрения более прогрессивных методов управления поставками, достигая экономии затрат от 5 до 25%. Вопрос о методах разработки стратегии экономической системы поставок рассматривается в статье Shashank Kulkarni, "Purchasing: A Supply-Side Strategy", *Journal of Business Strategy*, September–October 1996, p. 17–20.

²⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), ch. 3.

²⁶ Ibid.

- Исключить затратные виды деятельности, модифицируя цепочку ценности компании. Например, можно исключить виды деятельности, вклад которых в увеличение потребительской ценности минимален, изменить модель бизнеса, исключить звенья посредников, организовать поставку продукции непосредственно конечному потребителю (как это сделали *Gateway* и *Dell* в производстве компьютеров), перейти на электронную торговлю. Брокерская компания, например, может торговать ценными бумагами через Internet и отказаться от сети традиционных региональных представительств с многочисленным персоналом и высокими комиссионными брокера. Такие компании, как *Amazon.com*, *eToys*, *mortgage.com* и некоторые другие, вообще исключили из цепочки ценности традиционное обслуживание клиента при личной встрече с брокером.
- Переместить высокозатратные виды деятельности (например, НИОКР или производственные операции) в географические районы, где их можно выполнить дешевле.
- Выявить виды деятельности, которые при выполнении подрядчиками или поставщиками обходятся дешевле.
- Инвестировать средства в высокопроизводительные и экономичные технологии (автоматизация, робототехника, гибкие производственные системы, компьютерный контроль).
- Совершенствовать самые затратные этапы технологического процесса (например, производители микросхем нередко создают собственные аналоги запатентованных решений, чтобы не выплачивать роялти; производители автомобилей заменяют внешние металлические детали машин пластиковыми или резиновыми).
- Упростить конструкцию товара, сделать его более технологичным и экономичным в изготовлении.
- Компенсировать высокие издержки в одном звене цепи, снижая их в других (обычно рассматривается как крайняя мера).

Анализ цепочки ценности для повышения конкурентоспособности

Более эффективная по сравнению с конкурентами цепочка ценности — залог конкурентного преимущества.

Более эффективная, чем у конкурентов, цепочка ценности может стать основой ключевой компетенции компании и обеспечить ей устойчивое конкурентное преимущество. За редким исключением ассортимент товаров и услуг, предлагаемых компанией, не создает устойчивого конкурентного преимущества: любая компания может легко скопировать, усовершенствовать или предложить замену составляющим его товарам и услугам²⁷. Основу конкурентного преимущества составляют компетенция и возможности, *определяющие успех на рынке*, особенно те, которых нет и не может появиться у конкурентов.

Merck и *Glaxo*, два самых сильных конкурента в сфере фармацевтики, построили свою стратегию на высочайшей эффективности нескольких конкурентно значимых видов деятельности: НИОКР, проведении клинических испытаний для получения разрешения на производство от официальных органов, развитой системе сбыта²⁸. *FedEx* сумела организовать воздушные и автомобильные перевозки, систему поддержки и работу персонала так, что смогла гарантировать потребителям доставку почтовых отправок в течение суток. *McDonald's* обеспечивает одинаковое качество быстрого питания в более чем 25 тыс. ресторанов во всем мире за счет своей уникальной способности воспроизводить единую модель производства во всех своих подразделениях, основанной на высоком уровне стандартизации процедур, а также за счет интенсивной подготовки персонала франчайзинговых партнеров.

²⁷ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1993), p. 54.

²⁸ *Ibid.*, p. 34.

КОНКУРЕНТНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КОМПАНИИ

Анализ цепочки ценности, стратегический анализ издержек и другие виды определения конкурентоспособности компании по издержкам необходимы, но их недостаточно. Для более точной оценки конкурентных возможностей и позиции компании следует изучить ряд дополнительных факторов.

1. Перспективы укрепления (ослабления) конкурентной позиции компании при сохранении сегодняшней стратегии.
2. Место компании среди основных конкурентов по наличию ключевых факторов успеха, прочности конкурентной позиции и ресурсных возможностей.
3. Наличие (отсутствие) конкурентного преимущества.
4. Устойчивость компании к движущим силам отрасли, конкурентному давлению, возможным действиям конкурентов.

Системный анализ сильных и слабых сторон конкурентной позиции компании и сравнение с ближайшими конкурентами — важнейшие элементы общего анализа положения компании.

В табл. 4.3 представлены некоторые показатели силы и слабости конкурентной позиции компании, но выявления их недостаточно. Менеджеры должны *определить баланс сильных и слабых сторон конкурентной позиции компании*. Есть ли у компании чистое конкурентное преимущество перед основными конкурентами? Можно ли упрочить рыночную позицию и повысить эффективность деятельности при нынешней стратегии?

Таблица 4.3. Показатели сильных и слабых сторон конкурентной позиции компании

Признаки конкурентной силы	Признаки конкурентной слабости
♦ Наличие конкурентно значимых ресурсов, ключевой компетенции и конкурентных возможностей ♦ Уникальная компетенция в конкурентно значимом виде деятельности ♦ Большая доля рынка (лидерство на рынке) ♦ Успешная (уникальная) стратегия, плохо поддающаяся воспроизведению ♦ опережение конкурентов на глобальных рынках или в развитии электронной коммерции ♦ Превосходство над конкурентами в силе торговой марки или репутации ♦ Рост количества потребителей, улучшение отношения потребителей к компании и ее товарам ♦ Позиция компании в стратегической группе с самым удачным положением на рынке ♦ Концентрация на самых быстрорастущих и привлекательных сегментах рынка ♦ Высокая степень дифференциации ♦ Преимущество по издержкам ♦ Уровень прибыли выше среднего по отрасли ♦ Технологическое и инновационное преимущество ♦ Квалифицированный менеджмент, обладающий творческим подходом ♦ Достаточность финансовых ресурсов	♦ Захват более сильными конкурентами доли компании на глобальных рынках и в электронной коммерции ♦ Уменьшение доли рынка; рост доходов ниже среднего по отрасли ♦ Нехватка финансовых ресурсов для реализации возможностей ♦ Слабость торговой марки по сравнению с конкурентами, ухудшение репутации в глазах потребителей ♦ Отсутствие возможностей совершенствования товаров и разработки новых моделей ♦ Позиция компании в стратегической группе с ухудшающимся положением на рынке ♦ Неудачная позиция в самых перспективных областях — освоении зарубежных рынков и электронной коммерции ♦ Высокие издержки ♦ Небольшой размер компании, не позволяющий влиять на рынок ♦ Компания не в силах противостоять возникающим угрозам ♦ Низкое качество товаров ♦ Недостаток умения и способностей в ключевых областях ♦ Недостаточные возможности сбыта

Оценка конкурентной силы

Самый перспективный метод определения прочности конкурентной позиции компании — *количественная* оценка ключевых факторов успеха, конкурентных ресурсов и возможностей. Большую часть информации для оценки конкурентного положения компания дают предыдущие этапы исследования. Анализ отрасли и конкуренции выявляет ключевые факторы успеха и конкурентные возможности, определяющие лидерство или отставание компании. Изучение и сравнительная оценка конкурентов позволяют выявить преимущества и возможности соперников в издержках, качестве товара, потребительской ценности, имидже и репутации компании, финансовой устойчивости, технологических возможностях, скорости выведения на рынок новых товаров, возможностях распространения, наличии конкурентно значимых ресурсов и возможностей.

На первом этапе оценки конкурентной силы менеджеры составляют список ключевых факторов успеха в данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (обычно достаточно 6–10 показателей). На втором этапе проводится оценка компании и ее конкурентов по всем показателям (желательно использовать оценки от 1 до 10, но можно пользоваться и оценками “сильнее” (+), “слабее” (–), “примерно одинаково” (=), если информации недостаточно и количественная оценка может оказаться субъективной). На третьем этапе эти оценки суммируются для получения показателей конкурентной силы каждой компании. Четвертый этап — составление заключения о конкурентных преимуществах либо недостатках компании и выявление областей, где ее позиции сильнее или слабее.

Высокие показатели конкурентной силы компании свидетельствуют о сильной конкурентной позиции и наличии конкурентных преимуществ, низкие показатели — о слабой конкурентной позиции и конкурентных недостатках.

В табл. 4.4 представлены два примера оценки конкурентной силы. В первом примере используются невзвешенные оценки, т.е. предполагается, что все ключевые факторы успеха (конкурентные силы) одинаково важны для общей оценки — не совсем корректное предположение. Компания, получившая самую высокую оценку, имеет конкурентное преимущество, определяемое разницей в оценках компании и ее конкурентов. Суммирование оценок компании по всем факторам дает общую оценку. Чем выше общая оценка компании, тем прочнее ее конкурентное положение. Чем больше разрыв между итоговой оценкой компании и конкурентов, тем больше чистое конкурентное преимущество компании. При таком подходе получается (часть А табл. 4.4), что компания АВС с общей оценкой 61 балл по чистому конкурентному преимуществу опережает конкурента 1 (получившего оценку 58 баллов) и конкурента 4 (с общей оценкой 32 балла).

Система взвешенных оценок обеспечивает более высокий уровень объективности, поскольку различные показатели конкурентной силы имеют разное значение.

В системе *взвешенных оценок* каждый показатель конкурентной силы имеет свой удельный вес в зависимости от того, насколько он значим для формирования конкурентного успеха. Взвешенные оценки рассчитываются умножением оценки компании по данному показателю конкурентной силы (по шкале от 1 до 10 баллов) на ее вес (например, оценка в 4 балла, умноженная на вес данного фактора 0,2, дает взвешенную оценку 0,8).

Самый важный фактор может иметь удельный вес 0,75 (и даже выше), а может и 0,2, если значимость двух или трех факторов примерно одинакова и превышает значимость остальных. Другие факторы могут быть оценены в 0,05 или 0,1. В любом случае сумма весов должна равняться 1,0. Компания с высшим показателем удельного веса имеет конкурентное преимущество, размер которого количественно выражается разницей между ее оценкой и оценками конкурентов. Сумма взвешенных оценок по всем показателям конкурентной силы компании

дает ее общую оценку. Сравнение общих взвешенных оценок показывает, какие конкуренты обладают самыми сильными и самыми слабыми позициями и насколько велико конкурентное преимущество одних компаний перед другими.

Таблица 4.4. Пример невзвешенной и взвешенной оценок конкурентной силы

А. Пример невзвешенной оценки конкурентной силы

Шкала оценок: 1 — очень плохо, 10 — очень хорошо

Ключевые факторы успеха (сила)	Компания	Конкуренты			
	ABC	1	2	3	4
Качество и характеристики товара	8	5	10	1	6
Репутация (имидж)	8	7	10	1	6
Производственные возможности	2	10	4	5	1
Использование технологий	10	1	7	3	8
Дилерская сеть и возможности распространения	9	4	10	5	1
Инновационные возможности	9	4	10	5	1
Финансовые ресурсы	5	10	7	3	1
Издержки по сравнению с конкурентами	5	10	3	1	4
Обслуживание клиентов	5	7	10	1	4
Невзвешенная общая оценка	61	58	71	25	32

Б. Пример взвешенной оценки конкурентной силы

Шкала оценок 1 — очень плохо, 10 — очень хорошо

Ключевые факторы успеха (сила)	Вес	Компания	Конкуренты			
		ABC	1	2	3	4
Качество и характеристики товара	0,1	8/0,8	5/0,5	10/1,0	1/0,1	6/0,6
Репутация (имидж)	0,1	8/0,8	7/0,7	10/1,0	1/0,1	6/0,6
Производственные возможности	0,1	2/0,2	10/1,0	4/0,4	5/0,5	1/0,1
Использование технологий	0,05	10/0,5	1/0,05	7/0,35	3/0,15	8/0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	9/0,45	4/0,20	10/0,50	5/0,25	1/0,05
Инновационные возможности	0,05	9/0,45	4/0,2	10/0,5	5/0,25	1/0,05
Финансовое положение	0,1	5/0,5	10/1,0	7/0,7	3/0,3	1/0,1
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5/1,5	10/3,0	3/0,95	1/0,3	4/1,2
Обслуживание клиентов	0,15	5/0,75	7/1,05	10/1,5	1/0,15	4/0,6
Сумма весов	1,0					
Взвешенная общая оценка		5,95	7,7	6,85	2,1	3,7

При производстве потребительских товаров, например, главным показателем конкурентной силы практически всегда были более низкие, чем у конкурентов, издержки. В отраслях с высокой дифференциацией товаров самые значимые факторы конкурентной силы — узнаваемость марки, объем рекламы, репутация качества и возможности распространения.

В части Б табл. 4.4 приведен пример оценки конкурентной силы компании ABC с помощью системы взвешенных оценок. Обратите внимание, что места в случае использования невзвешенных и взвешенных оценок распределились по-разному. В примере взвешенных оценок компания ABC переместилась со второго места на третье, а конкурент 1 — с третьего места на первое, благодаря высоким оценкам по двум самым весомым факторам. Таким образом,

распределяя факторы по степени конкурентной значимости, можно получить совсем другие результаты, чем при использовании невзвешенных оценок.

В целом, система взвешенных оценок более совершенна; системе невзвешенных оценок присущ серьезный недостаток: все показатели конкурентной силы предполагаются в ней одинаково значимыми.

Высокие относительные показатели конкурентной силы компании говорят о перспективах улучшения ее рыночной позиции в долгосрочной перспективе.

Приведенная методика оценки конкурентной силы позволяет уточнить положение компании относительно конкурентов с помощью показателей ключевых факторов успеха; они же указывают, по каким факторам компания уступает и кому.

Знание слабых и сильных сторон компании необходимо для выработки стратегии, способной в долгосрочной перспективе улучшить ее конкурентную позицию. В целом же компания должна стараться превратить свои сильные конкурентные стороны в устойчивое конкурентное преимущество и предпринимать стратегические действия, способные устранить ее конкурентные недостатки. Оценка конкурентной силы также показывает, победа над каким соперником наиболее вероятна и каковы его самые уязвимые места. Если у компании значительный перевес силы в областях, где конкуренты слабы, можно предпринять наступление, чтобы использовать слабости конкурентов.

Успешная стратегия предполагает превращение конкурентно сильных сторон компании в конкурентное преимущество, в том числе за счет слабых сторон конкурентов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ КОМПАНИИ

Заключительная аналитическая задача состоит в выявлении стратегических проблем, которые могут помешать компании достичь успеха. Решение этой задачи предполагает обобщение результатов анализа положения компании и анализа отрасли и конкурентной среды. Все серьезные проблемы компании должны быть учтены менеджерами при разработке стратегического плана. Компания должна избрать методы борьбы с трудностями в условиях глобальной конкуренции, пути достижения приоритета в инновациях, *резервы* снижения издержек, способы поддержания и повышения темпов роста бизнеса, методы повышения узнаваемости товарной марки компании, возможности использования электронной коммерции. Необходимо также принять решение по важным вопросам, в частности: расширение ассортимента товаров, проведение исследований и разработок по созданию новой продукции, наращивание производственных мощностей, снижение цен в ответ на аналогичные действия конкурентов, добавление новых потребительских свойств товаров, расширение инвестирования за пределы страны. Наконец, менеджерам следует обдумать вопрос, *как надлежит реагировать* на разрабатываемые законодательные акты, принятие которых может резко увеличить издержки производства; на снижение интереса потребителей к новым товарам компании; на демографические изменения в сегменте основных потребителей и пр.

Выявление стратегических проблем, стоящих перед компанией, — необходимая предпосылка разработки эффективной стратегии.

Для своевременного выявления проблем менеджеры должны изучить результаты проведенных анализов и точно определить, на чем необходимо сосредоточить внимание для достижения финансового и конкурентного успеха в долгосрочной перспективе. Трудно переоценить значение этой работы. Без знания проблем компании не имеет смысла приступать к разработке стратегии.

Обнаружить проблемы позволяет изучение следующих факторов.

- Соответствие нынешней стратегии компании целям упрочения и улучшения рыночной позиции компании с учетом влияния пяти факторов конкуренции — и в первую очередь тех из них, влияние которых усиливается.
- Уязвимость позиции компании перед действиями одного или нескольких конкурентов.
- Необходимость корректировки нынешней стратегии компании с учетом движущих сил отрасли.
- Соответствие действующей стратегии компании ключевым факторам успеха отрасли в будущем.
- Возможность использования сильных сторон и возможностей компании при нынешней стратегии компании.
- Приоритетные и второстепенные возможности компании; перспективы их реализации при имеющихся ресурсах и возможностях.
- Значение для компании устранения нехватки определенных видов ресурсов; возможность предотвращения внешних угроз.
- Наличие у компании конкурентного преимущества; необходимость преодоления конкурентных недостатков.
- Преимущества и недостатки сегодняшней стратегии.

Анализ этих факторов показывают, следует ли компании продолжить реализацию нынешней стратегии, с внесением при необходимости незначительных изменений, или стратегия требует кардинального пересмотра. Чем лучше стратегия компании соответствует внешней среде и внутреннему состоянию компании, тем меньше необходимость в значительных изменениях. С другой стороны, если сегодняшняя стратегия не соответствует требованиям будущего, то главной задачей менеджеров должна стать выработка новой стратегии.

Эффективная стратегия должна содержать варианты решения всех стратегических проблем, стоящих на пути компании к финансовому и конкурентному успеху в долгосрочной перспективе.

Табл. 4.5 представляет собой схему анализа положения компании. В ней объединены концептуальные и аналитические методы, рассмотренные в данной главе, и предложена форма представления результатов исследования в систематизированном и сжатом виде.

РЕЗЮМЕ

Анализ состояния компании характеризует ее положение по пяти направлениям.

1. *Эффективность действующей стратегии компании.* Для ответа на этот вопрос надо оценить стратегию как с качественной точки зрения (полнота, внутренняя согласованность, обоснованность, соответствие реальной ситуации), так и с количественной (стратегические и финансовые результаты, достигаемые при реализации стратегии). Чем лучше текущие показатели деятельности компании, тем меньше необходимость изменения стратегии. Чем хуже значения этих показателей и/или чем быстрее меняется внешняя ситуация (по результатам анализа отрасли и конкурентов), тем настоятельнее необходимость пересмотра стратегии.
2. *Сильные и слабые стороны компании, внешние возможности и угрозы.* Анализ этих аспектов (SWOT-анализ) дает общую картину внутренней ситуации компании и имеет большое значение для разработки оптимальной стратегии. Сильные стороны компании и особенно сферы ее деятельности, определяющие успех на рынке, образуют базу стратегии. Не менее важно выявить слабые стороны компании — это зоны особого внимания. Возможности и внешние угрозы (опасности) также важны для анализа, так как стратегия должна максимально использовать наиболее благоприятные возможности и защищать компанию от угроз и опасностей.

Таблица 4.5. Анализ положения компании

1. Стратегические показатели деятельности

	1997	1998	1999	2000	2001
Доля рынка	_____	_____	_____	_____	_____
Темпы роста объема продаж	_____	_____	_____	_____	_____
Чистая прибыль	_____	_____	_____	_____	_____
Прибыль на собственный капитал	_____	_____	_____	_____	_____
Другие (указать)	_____	_____	_____	_____	_____

2. Внутренние сильные стороны компании и конкурентные возможности

Внутренние слабые стороны компании

Внешние возможности

Внешние угрозы

3. Оценка конкурентной силы компании

(Шкала оценок: 1 — очень слабая, 10 — очень сильная)

Ключевые факторы успеха или конкурентные преимущества	Вес	Компания				
		A	B	C	D	E
Качество и потребительские свойства продукции	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Репутация (имидж)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Производственные возможности	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Использование технологий	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Дилерская сеть и возможности распространения	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Инновационные возможности	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Финансовые ресурсы	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Издержки по сравнению с конкурентами	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Возможности обслуживания потребителей	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Сумма весов	1,0	_____	_____	_____	_____	_____
Общий показатель конкурентной силы	_____	_____	_____	_____	_____	_____

4. Оценка конкурентной позиции компании

(Улучшается-ухудшается? Конкурентные преимущества или отставание?)

5. Основные стратегические проблемы, стоящие перед компанией

3. *Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам.* О прочности позиций компании свидетельствует конкурентоспособность ее цен и издержек по сравнению с конкурентами. Стратегический анализ издержек и анализ цепочек ценности — важнейшие средства сравнительного изучения цен и издержек компании и ее конкурентов, позволяющие оценить эффективность отдельных видов деятельности компании и выявить те из них, которые требуют усовершенствования. Эффективное управление всеми звеньями цепочки ценности — основа для создания ключевой компетенции и ее превращения в устойчивое конкурентное преимущество.

4. *Конкурентная устойчивость позиции компании по сравнению с основными соперниками.* Здесь для оценки ситуации требуется анализ ряда факторов: перспективы укрепления (ослабления) конкурентной позиции компании при сохранении нынешней стратегии; по-

зиции компании по ключевым факторам успеха по сравнению с конкурентами; наличие (отсутствие) конкурентного преимущества. Методика количественной оценки конкурентной силы компании, представленная в табл. 4.4, позволяет определить слабые и сильные стороны позиции компании, а также точно оценить возможности компании по защите или улучшению своих рыночных позиций. Конкурентная стратегия компании строится на использовании сильных в конкурентном отношении сторон и укреплении слабых. Кроме того, те сильные стороны компании, которые являются слабыми сторонами конкурентов, — лучший плацдарм для наступательных инициатив.

5. *Стратегические проблемы компании.* Цель этого этапа анализа — создание списка проблем, препятствующих достижению успеха. Список составляется на основе анализа положения компании и анализа отрасли и конкурентной среды. Его цель — выявить проблемы, на которые менеджеры компании должны обратить внимание в первую очередь. Выявление проблем, решение которых необходимо для финансового и конкурентного успеха в долгосрочной перспективе, — один из важнейших элементов менеджмента компании.

Тщательный анализ положения компании, отрасли и конкурентной ситуации имеет исключительно важное значение для разработки стратегии. Он позволяет выявить преимущества и недостатки стратегии, возможности и слабые места компании, а также оценить способность компании по защите и улучшению своей позиции с учетом движущих сил, конкурентного давления, действий соперников. Без этой информации менеджеры не могут разработать стратегию, отвечающую потребностям компании.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Birchall, David W.; George Tovstiga, "The Strategic Potential of a Firm's Knowledge Portfolio", *Journal of General Management*, Autumn 1999, p. 1–16.
2. Bontis, Nick; Nicola C. Dragonetti; Kristine Jacobsen; Goran Roos, "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal*, August 1999, p. 391–401.
3. Collis, David J.; Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July–August 1995, p. 118–128.
4. Duncan, W. Jack; Peter M. Ginter; Linda E. Swayne, "Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment", *Academy of Management Executive*, August 1998, p. 6–16.
5. Fahey, Liam; H. Kurt Christensen, "Building Distinctive Competencies into Competitive Advantages", in *The Strategic Planning Management Reader*, Liam Fahey (ed.), (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), p. 113–118.
6. Fisher, Marshall L., "What Is the Right Supply Chain for Your Product?", *Harvard Business Review*, March–April 1997, p. 105–116.
7. Gadish, Orit; James L. Gilbert, "Profit Pools: A Fresh Look at Strategy", *Harvard Business Review*, May–June 1998, p. 139–147.
8. Kaplan, Robert S.; David P. Norton, "The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January–February 1992, p. 71–79.
9. Prahalad, C.K.; Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May–June 1990, p. 79–93.
10. Shank, John K.; Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1993).
11. Stalk, George; Philip Evans; Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March–April 1992, p. 57–69.
12. Teece, David, "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review*, Spring 1998, p. 55–79.
13. Watson, Gregory H., *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best* (New York: John Wiley & Sons, 1993).
14. Zack, Michael H., "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Spring 1999, p. 125–145.

Глава 5

Стратегия и конкурентное преимущество

Успешная бизнес-стратегия означает, что вы ведете свою игру, а не подыгрываете в чужой.

— Адам Бранденбургер и Барри Дж. Нейлбафф

Стратегия восхождения на вершину не поможет удержаться на ней.

— Амар Бхайд

Ничто так не обостряет восприятие, как постоянная слежка за конкурентом, который пытается выбить вас из игры.

— Уэйи Каллоуэй

[Стратегическое] партнерство — главное условие успеха на быстро меняющихся глобальных рынках.

— Ив До и Гари Хамел

Основа успешной бизнес-стратегии — устойчивое конкурентное преимущество, выражаемое в превосходстве над конкурентами по количеству клиентов и в возможности противодействовать влиянию конкурентных сил. Среди многочисленных способов достижения конкурентного преимущества главными остаются предложение качественных товаров по низким ценам, высококачественных товаров по высоким ценам, товаров с оптимальным сочетанием цены, качества, потребительских свойств, уровня обслуживания и других характеристик. Для этого компания организует свою деятельность и цепочку ценности отличным от конкурентов образом и создает компетенции и ресурсы, которые конкурентам трудно или вовсе невозможно воспроизвести.

В этой главе рассказывается о завоевании и удержании конкурентного преимущества с помощью успешной стратегии и оптимального управления цепочкой ценности¹. Мы рассмотрим основные типы стратегий конкуренции, преимущества стратегий сотрудничества (стратегические союзы и партнерства), стратегии слияния и поглощения. Один раздел посвящен стратегиям вертикальной интеграции и привлечения внешних ресурсов. Кроме того, речь пойдет о создании и удержании конкурентного преимущества с помощью соответственно наступательных и оборонительных действий. Заключительный раздел главы посвящен планированию стратегических действий: когда выгодно быть первопроходцем, а когда лучше избрать стратегию следования.

Единственный способ для компании достичь прибыли выше средней по отрасли — активно инвестировать в достижение устойчивого конкурентного преимущества.

ПЯТЬ БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНЦИИ

Стратегия конкуренции — это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке. Понятие конкурентной стратегии уже, чем понятие деловой стратегии, потому что последняя,

¹ Изучению проблем создания и удержания конкурентного преимущества посвящена фундаментальная работа М. Портера, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985). Данная глава в значительной степени основана на материалах этой книги.

кроме методики конкуренции, включает в себя действия и планы руководства для решения всего спектра стратегических задач.

Цель конкурентной стратегии — достижение превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг.

Цель конкурентной стратегии, проще говоря, заключается в том, чтобы превзойти конкурентов в предоставлении потребителям пользующихся спросом товаров и услуг и получить за счет этого конкурентное преимущество и лидерство на рынке. Ядро конкурентной стратегии компании составляет внутренняя деятельность по предоставлению более высокой, чем у конкурентов, потребительской ценности. Кроме того, в конкурентную стратегию входят наступательные и оборонительные действия, распределение и перераспределение ресурсов для поддержания долгосрочных конкурентных возможностей и выгодной конкурентной позиции, а также тактические действия, предпринимаемые при изменении рыночной конъюнктуры.

Компании во всем мире стараются разработать неординарные стратегии конкуренции. Поскольку конкурентные действия компании разрабатываются с учетом особенностей ее позиции на рынке и общей ситуации в отрасли, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов конкурентных стратегий — конкурентных стратегий столько же, сколько конкурентов. Однако в целом можно сказать, что различия в конкурентных стратегиях определяются двумя факторами: целями, которые компания преследует на рынке, и основой конкурентного преимущества — низкими издержками либо дифференциацией. Существует пять видов стратегии конкуренции².

1. *Стратегия лидерства по издержкам* — привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства товаров и услуг.
2. *Стратегия широкой дифференциации* — привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.
3. *Стратегия оптимальных издержек* — повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже. (Избрав эту стратегию, компания должна снизить издержки и соответственно цены, сохранив либо повысив качество продукции.)
4. *Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек*. Ориентация компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства.
5. *Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции*. Ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Каждая из пяти стратегий обеспечивает компании определенную рыночную позицию (рис. 5.1).

Стратегии низких издержек

Если большинство покупателей отличаются чувствительностью к цене, компании стараются лидировать по издержкам, повышая эффективность и снижая затраты. Стратегической задачей становится не максимальное сокращение издержек само по себе, а достижение максимального превосходства по издержкам над конкурентами: только так можно стать лидером отрасли по издержкам, а не просто войдя в число компаний с относительно невысокими издержками.

² Представленная классификация — несколько модифицированная система, предложенная в книге Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), Ch. 2, p. 35–39, 44–46.



Источник: На основе книги Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 35–40.

Рис. 5.1. Пять базовых стратегий конкуренции

Конкурентное превосходство лидера по издержкам обеспечивается более низкими, чем у конкурентов, затратами. Компания, обладающая опытом в снижении издержек, успешно реализует стратегию лидерства по издержкам.

Но в погоне за низкими издержками необходимо одновременно заботиться о том, чтобы товар или услуга содержали значимые для покупателей потребительские свойства; если товар уступает по своим характеристикам аналогичному товару конкурентов, то он не укрепляет, а ослабляет конкурентные позиции компании. *Сокращение издержек за счет снижения потребительской ценности товара отталкивает покупателей.* Кроме того, желательно использовать методы, которые конкурентам трудно или невозможно воспроизвести. Значимость конкурентного преимущества по издержкам определяется степенью его устойчивости. Если конкуренты без труда найдут относительно недорогие способы воспроизведения действий лидера по издержкам, лидерство последнего будет недолговременным и вряд ли сможет обеспечить ему выигрышную конкурентную позицию в отрасли.

У лидера по издержкам есть два способа получения значительной дополнительной прибыли. Первый способ — снизить цены на продукт за счет снижения затрат и попытаться привлечь как можно больше чувствительных к цене покупателей. Главное здесь — удержать разницу в цене по сравнению с конкурентами в пределах разницы по издержкам (тогда суммарная прибыль будет возрастать в результате как повышения прибыли от продаж каждой единицы продукта, так и общего роста объема продаж) или, по крайней мере, обеспечить рост суммарной прибыли за счет роста объема продаж, несмотря на то, что прибыль от продажи отдельных единиц продукта может несколько снизиться. Второй способ — снизив издержки, не снижать цену и сохранить существующую долю рынка; тогда дополнительная прибыль получится за счет повышения прибыли от продажи каждой единицы продукта. Соответственно возрастет суммарная прибыль от реализации и общая доходность компании.

Во врезке «Лидерство по издержкам корпорации *Niscon*» описывается конкурентная стратегия одной из металлургических компаний.

Таблица 5.1. Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий

Отличительная черта	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации	Стратегия оптимальных издержек	Сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации
Стратегическая цель	Большая доля рынка	Большая доля рынка	Чувствительные к потребительской ценности покупатели	Узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом
Конкурентное преимущество	Лидерство по издержкам	Предложение продукции, отличной от продукции конкурентов	Больше потребительской ценности за ту же цену	Лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка (нишевое лидерство по издержкам) или придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента (нишевая дифференциация)
Ассортимент товаров	Качественная базовая модель товара в нескольких модификациях (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства	Диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных	Потребительские свойства и характеристики, удовлетворяющие специфические нужды или вкусы данного сегмента покупателей
Приоритеты в производстве	Постоянный поиск путей снижения издержек при сохранении уровня качества и основных потребительских свойств товара	Придание товару дополнительной ценности в глазах потребителей, стремление к превосходству товара	Придание товару дополнительных свойств и характеристик при умеренной цене	Товар разработан с учетом вкусов и нужд потребителей обслуживаемого сегмента
Приоритеты в маркетинге	Попытка представить как преимущество те свойства товара, которые обеспечивают низкие издержки	Придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить. Повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации	Снижение цены ниже уровня цен конкурентов на аналогичные товары или сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств — для создания репутации компании, предлагающей оптимальное сочетание цены и качества	Анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик товара, соответствующих вкусам и/или специфическим потребностям сегмента
Поддержка стратегии	Сочетание низких цен и приемлемого качества. Удержание преимущества по издержкам — основа неуклонного снижения затрат во всех звеньях цепочки ценности	Информирование о дифференцирующих свойствах товара по заслуживающим доверия каналам. Акцент на постоянное совершенствование товара и инновационная деятельность для удержания лидерства. Концентрация на ключевых дифференцирующих свойствах товара, их пропаганда для создания репутации и имиджа бренда	Создание уникальной компетенции в снижении издержек при одновременном совершенствовании свойств товара	Превосходство над конкурентами в удовлетворении запросов покупателей избранного сегмента; отказ от освоения других сегментов рынка или товарных категорий по причине возможного искажения имиджа марки



Лидерство по издержкам корпорации Nucor

Корпорация *Nucor* — ведущий производитель сталеπροката, горячекатаной стали, стальных балок, профильных балок, стальных конструкций. Ежегодный объем ее продаж составляет около 4 млрд. долл., а ежегодный объем производства стали — свыше 10 млн. тонн. Компания избрала стратегию лидерства по издержкам, что обеспечивает ей преимущество в глобальном масштабе и опережение конкурентов по финансовым показателям и доле рынка.

Стратегия лидерства по издержкам *Nucor* и соответственно ценам в производстве металлопродукции предусматривает анализ каждого звена цепочки ценности компании для поиска возможностей сокращения затрат. Ключевые элементы стратегии таковы.

- Использование электрических дуговых печей для переплавки металлолома и обогащенной руды с последующей отправкой их в машину непрерывного литья заготовок и на прокатный стан для получения различных видов проката и металлоконструкций. Такая организация производства позволяет исключить целый ряд этапов, входящих в производственный процесс металлургических комбинатов с традиционной технологией. Производственный процесс *Nucor* позволяет отказаться от применения угля, кокса и железной руды, сократить капиталовложения в производственные мощности и оборудование (в частности, в коксовые и доменные печи, кислородные огнеупорные печи, литейные машины), снизить численность рабочих по сравнению с традиционными металлургическими комбинатами.
- *Nucor* постоянно старается повысить эффективность своих заводов, инвестируя значительные средства в обновление оборудования для сокращения издержек производства на единицу продукции. Такая политика создала компании репутацию технологического и инновационного лидера отрасли.
- Компания тщательно выбирает места размещения своих заводов, чтобы сократить издержки на транспортировку сырья и готовой продукции, получать электроэнергию по минимальным ценам (электродуговые печи потребляют очень много электроэнергии). Компания также избегает регионов, где сильно влияние профсоюзов.
- *Nucor* отдает предпочтение не объединенным в профсоюз рабочим, поскольку использует коллективную форму оплаты труда, которую часто отвергают профсоюзы. Рабочие и служащие получают еженедельные премии, размер которых зависит от результатов труда их бригады и от производственных возможностей оборудования, составляя от 80 до 150% базовой ставки. Премия не выплачивается, если оборудование бездействовало. Такая форма оплаты труда позволила достичь уровня производительности труда, почти в два раза превышающего средний по отрасли, при этом суммарная заработная плата рабочих на предприятиях *Nucor* примерно на 29% выше, чем у объединенных в профсоюзы рабочих других металлургических комбинатов. *Nucor* приглашает самых талантливых, трудолюбивых и целеустремленных работников. Кроме того, политика компании, направленная на создание благоприятных условий труда и самоуправляемых рабочих бригад, привела к сокращению количества контролеров и менеджеров по сравнению с организацией труда на основе почасового найма. *Nucor* гордится своими работниками (на предприятиях корпорации трудятся свыше 7000 человек).
- *Nucor* уделяет первостепенное внимание постоянному повышению качества продукции и внедряет жесткие системы контроля качества.
- *Nucor* стремится сократить административные и общие расходы, применяя гибкую систему организации труда в своей штаб-квартире (где работает 125 человек) и не допуская больше четырех уровней управления между исполнительным директором компании и рабочими в цехах. Штаб-квартира компании скромно меблирована и арендует недо-

рогое помещение. Корпорация старается свести к минимуму отчетность, бумажную работу и количество совещаний, чтобы не отвлекать менеджеров от работы над главной задачей — сокращением издержек в звеньях цепочки ценности. *Niscol* известна не только простой организационной структурой, но и жесткой экономией на командировочных расходах и разнообразных увеселительных мероприятиях. Топ-менеджеры компании показывают в этом пример, пользуясь эконо-классом в самолетах, избегая дорогих отелей и соблюдая экономию в представительских расходах.

Неустанные усилия компании в политике лидерства по издержкам и сокращении производительных затрат по всей цепочке ценности обеспечили ей рентабельность выше средней по отрасли и значительно более высокие темпы роста по сравнению с традиционными металлургическими компаниями, что позволяет *Niscol* вести жесткую ценовую конкуренцию.

Источники. Годовые отчеты, пресс-релизы и Web-сайт компании.

Конкурентное преимущество по издержкам

Для достижения преимущества по издержкам суммарные затраты компании во всей цепочке ценности должны быть меньше аналогичного показателя конкурентов. Этого можно достичь двумя путями¹.

- Превзойти конкурентов в эффективности управления внутренней цепочкой ценности и использовании резервов снижения затрат в отдельных ее звеньях.
- Реорганизовать цепочку ценности компании, исключив самые затратные звенья.

ИЗМЕНЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК

Уровень издержек в каждом звене цепочки ценности зависит от многих факторов².

1. *Масштаб производства.* Эффект масштаба производства может влиять на любое звено цепочки ценности. Экономия на масштабе происходит тогда, когда с ростом объема деятельности сокращаются издержки на нее или когда можно распределить затраты (например, на НИОКР или рекламу) на больший объем реализуемой продукции. Эффективное управление видами деятельности, в которых используется эффект масштаба, — один из главных резервов сокращения издержек компании. Например, экономии в производстве можно достичь за счет сокращения ассортимента товаров, увеличения партий товаров, сокращения количества модификаций товара, унификации узлов и деталей. В глобальных отраслях выпуск большого количества модификаций товара для потребителей разных регионов вместо повсеместной продажи одной стандартной модели увеличивает издержки на единицу продукции (из-за потерь времени на переналадку производства, меньшего размера партий, невозможности достижения оптимального масштаба производства). Экономия на масштабе возможна также в маркетинге и продаже. Организация продаж по географическим регионам позволяет экономить за счет роста объема продаж на местах, потому что производительность труда продавцов растет, если им не надо ездить с места на место, обслуживая клиентов, а организация продаж по ассортименту может привести к потерям, поскольку продавцам придется тратить время на переезды между географически отдаленными клиентами. При увеличении локальной или региональной доли рынка сокращаются издержки на организацию продаж и маркетинг, а выход на национальный рынок или освоение новых регионов дает потери на масштабе до тех пор, пока количество новых регионов не обеспечит необходимый рост продаж.

¹ М. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 97.

² Перечень и комментарии к факторам адаптированы по работе М. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 70–107.

2. *Обучаемость и накопление опыта.* Затраты на бизнес со временем снижаются за счет накопления опыта и повышения профессионализма. Сокращение издержек за счет обучаемости и накопления опыта — результат более глубоких процессов, нежели просто повышение квалификации работников и освоение новой технологии. Эта экономия обеспечивается также ростом объема выпускаемой продукции, повышением эффективности и совершенствованием организации труда, созданием более технологичных модификаций продукции, заменой оборудования, совершенствованием конструкции узлов и комплектующих, позволяющим сократить время сборки. Эффект обучаемости выражается в сокращении времени разработки и администрирования Web-сайтов, новых торговых точек, новых заводов или новых каналов распространения. Сокращение издержек за счет изучения продукции и технологий конкурентов либо получения информации от поставщиков, консультантов и бывших работников конкурирующих компаний — это тоже эффект обучаемости. Скорость и качество накопления опыта зависят от того, насколько руководство заинтересовано в преимуществах эффекта обучаемости. Хороший менеджер старается не просто использовать эффект обучаемости, но ускорить его создание в своей компании, поддерживая разработку и модификацию оборудования силами инженеров предприятия, поощряя лучших работников (чтобы не ушли работать к конкурентам), ограничивая распространение конфиденциальной информации через СМИ и научные публикации, ужесточая требования к неразглашению служебной информации в заключаемых с работниками контрактах.
3. *Приобретение ключевых ресурсов.* Издержки в цепочке ценности компании зависят в том числе от издержек на приобретение основных ресурсов — сырья, материалов, запасов и пр. На издержки влияют следующие обстоятельства.
 - *Привлечение независимых или объединенных в профсоюз работников.* Нанимая не объединенных в профсоюзы работников, компания существенно снижает издержки — за счет более низкой заработной платы и потому что не нужно согласовывать организацию труда с профсоюзными правилами, сдерживающими рост производительности труда. Такие известные лидеры по издержкам, как *Niscon* и *Cooper Tire*, широко применяют стимулирующие системы оплаты труда, и их работники (не состоящие в профсоюзах) зарабатывают больше, чем их коллеги — члены профсоюзов на предприятиях конкурентов.
 - *Экономия на крупномасштабных закупках.* Многие крупные компании (*Wal-Mart*, *Home Depot*, ведущие производители автомобилей) покупают сырье и материалы большими партиями по более выгодным ценам. Различия в покупательной силе отраслевых конкурентов также могут обеспечить преимущества по издержкам.
 - *Региональные различия.* Регионы обычно различаются уровнем заработной платы, налоговыми ставками, ценами на электроэнергию, расходами на упаковку и перевозку материалов и готовой продукции и пр. Можно сократить расходы за счет переноса предприятий, офисов, складов или штаб-квартиры компании в другой регион.
4. *Связь с другими звеньями цепочки ценности компании.* Когда издержки в одном звене цепочки ценности зависят от эффективности в других звеньях, можно сократить суммарные издержки, улучшив координацию взаимозависимых видов деятельности. Например, если расходы на контроль качества продукции или управление запасами зависят от эффективности поставщиков, можно сократить издержки за счет сотрудничества с последними в проектировании комплектующих, контроле качества запасов, организации поставок точно в срок, закупки материалов большими партиями и размещения заказов на Web-сайтах поставщиков. Например, производители гвоздей выяснили, что поставка продукции в упаковках по 0,3, 1,5 и 3 кг (вместо ящиков по 30 кг) снижает трудозатраты дилера на выполнение заказов клиентов.
5. *Совместное использование оборудования и ресурсов.* Различные подразделения компании могут совместно пользоваться системой обработки заказов, системой выписывания счетов, услугами одного отдела обслуживания или технической поддержки, общими складскими площадями и каналами распространения. Распределение издержек на несколько

видов деятельности обеспечивает экономию на масштабе, сокращает время создания новой технологии, увеличивает загрузку производственных мощностей. Иногда ноу-хау, созданные в одном подразделении, снижают издержки и в других, однако, чтобы это произошло, необходимо наладить обмен идеями и технологиями между подразделениями, выполняющими сходные процессы.

6. *Вертикальная интеграция вместо системы подрядов.* Частичная или полная интеграция с поставщиками или каналами распространения обеспечивает предприятию дополнительные возможности. Если в отраслевой цепочке ценности есть операции, которые можно выполнять силами компании, то вертикальная интеграция “вперед” или “назад” сокращает издержки этой компании. С другой стороны, иногда выгоднее передать часть функций и процессов в аутсорсинг независимым компаниям, которые в силу своего опыта и знаний выполняют их значительно эффективнее.
7. *Политика первопроходца или последователя.* Часто бывает так, что пионерная торговая марка получает преимущество по издержкам именно потому, что она первая. Яркий пример тому — отрасли, связанные с электронной коммерцией: первопроходцы этого рынка имеют самый высокий уровень узнаваемости торговой марки (*eBay, Yahoo! и Amazon.com*). Но бывает и так, что в условиях быстрого развития технологий консервативные компании получают преимущества за счет того, что второе и третье поколение оборудования стоит дешевле и работает надежнее, а новое оборудование и технологии требуют дополнительных издержек на опробование и отладку. Поэтому компании-последователи не несут таких затрат на исследования и освоение новых рынков, как компании-первопроходцы.

8. *Загрузка производственных мощностей.* Степень загрузки производственных мощностей — существенный фактор снижения издержек для тех производств, где высок процент постоянных издержек. Повышение коэффициента использования производственных мощностей позволяет распределить амортизацию и прочие постоянные издержки на больший объем продукции, что снижает сумму постоянных издержек на единицу продукции. Большая капиталоемкость и высокий процент постоянных расходов в общей сумме издержек повышают значение загрузки производственных мощностей, вводя своеобразный штраф за каждый процент недогрузки мощностей в виде дополнительных постоянных расходов на единицу продукции. В такой ситуации максимизация загрузки мощностей становится важным источником преимущества по издержкам.

Существует несколько способов повышения коэффициента загрузки производственных мощностей: равномерное распределение крупных заказов во времени; поиск новых способов применения своей продукции в межсезонье; выполнение разовых заказов отдельных покупателей; выбор потребителей с постоянными или равномерно распределенными во времени объемами заказов; уступка конкурентам тех сегментов рынка, где наблюдаются максимальные колебания в объеме спроса по периодам; совместное использование мощностей подразделениями компании, имеющими разные периоды повышения и снижения спроса (например, производство снегоходов для зимнего сезона и водных лыж для летних видов спорта).

9. *Выбор стратегии и производственных решений.* Издержки компании увеличиваются или снижаются в результате принятия различных управленческих решений, например:

- увеличение или сокращение услуг потребителям;
- увеличение или уменьшение количества потребительских свойств товара;
- увеличение или снижение оплаты труда и дополнительных выплат служащим по сравнению с конкурентами;
- увеличение или сокращение количества каналов распространения компании;
- увеличение или сокращение времени доставки заказа покупателям;

- использование форм и систем оплаты труда для повышения производительности и мотивирования работников;
- увеличение или уменьшение объема спецификаций на закупаемые материалы.

Если компания хочет стать лидером по издержкам, руководство должно четко представлять себе, как перечисленные выше девять факторов влияют на издержки в каждом звене цепочки ценности. Необходимо хорошо знать распределение издержек, чтобы сокращать их где только можно. Менеджеры должны всемерно способствовать сокращению (а при возможности и полной ликвидации) издержек.

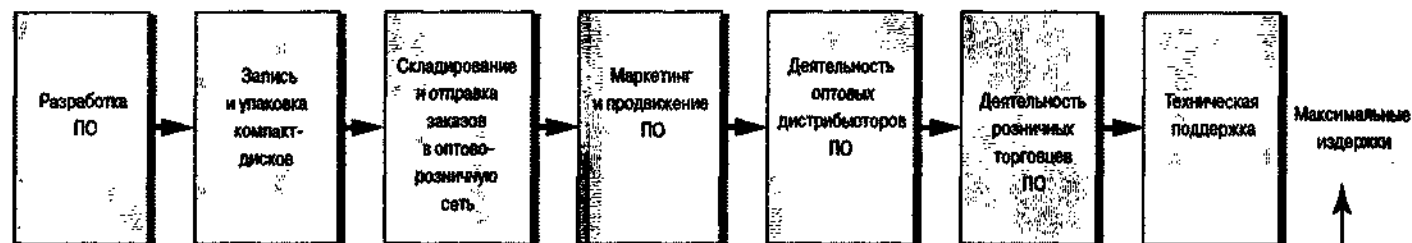
Превосходство над конкурентами в управлении издержками свидетельствует о хорошем менеджменте.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ

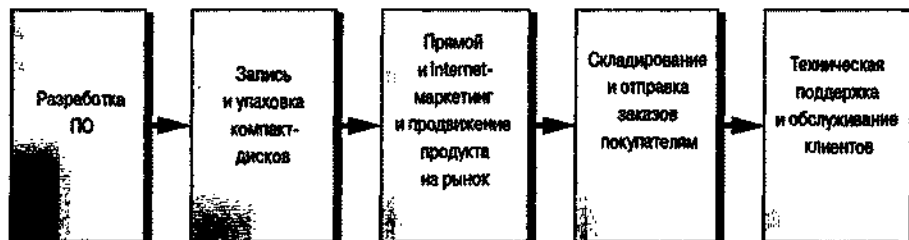
Преимущества по издержкам можно получить за счет реструктуризации процессов и задач, сокращения ненужных расходов и повышения экономичности. Реорганизация цепочки ценности принимает разные формы.

- *Переход на электронные технологии.* Использование Internet-технологий для закупок позволяет сократить расходы на оплату труда продавцам и торговым агентам, аренду и содержание торговых площадей. Прием и обработка заказов через Internet, электронные платежи, электронный обмен данными с поставщиками, электронная почта, телеконференции и прочие прогрессивные технологии ведут к сокращению цепочки ценности компании и соответственно расходов на ведение бизнеса. Компания *Ford Motor* активно использует телеконференции и компьютерный дизайн — сегодня в компании работают команды инженеров и конструкторов, находящиеся в разных региональных отделениях компании. Они через корпоративную сеть обмениваются идеями, разрабатывают новые модели, согласуют конструкции узлов и комплектующих (моторы, трансмиссии, кузов, отделка машины и пр.), разрабатывают и тестируют прототипы новых моделей с помощью компьютерного моделирования.
- *Прямая продажа конечному потребителю, прямой маркетинг.* Издержки оптовро-розничного звена в цепочке ценности достигают 35–50% конечной цены, которую платит покупатель. Разработчики программного обеспечения используют Internet для продвижения и доставки своей продукции потребителям: загрузка программного обеспечения из Internet исключает расходы на запись и пересылку компакт-дисков, устраняет из цепочки ценности виды деятельности, связанные с их оптовой и розничной продажей (рис. 5.2). Это обеспечивает разработчикам программного обеспечения дополнительную прибыль и позволяет назначать цену ниже, чем у розничных торговцев.
- *Упрощение дизайна товара.* Использование методов компьютерного моделирования, сокращение количества и стандартизация узлов способствуют созданию более экономичных конструкторских решений и сокращают цепочку ценности компании.
- *Отказ от дополнительных аксессуаров и потребительских свойств.* Предлагая только базовые варианты товара или услуги, компании сокращает затраты на разработку дополнительных свойств и модификаций. Это довольно популярная сегодня стратегия, ее использует, в частности, авиакомпания *Southwest Airlines*.
- *Переход на упрощенные, более гибкие и менее капиталоемкие технологические процессы.* Компьютерное проектирование и управление производством, другие гибкие производственные системы обеспечивают снижение издержек и высокую степень дифференциации продукта.
- *Отказ от использования дорогостоящего сырья и комплектующих.* Желательно устранить их еще на этапе конструкторской разработки продукта.

А. Цепочка ценности разработчиков программного обеспечения, использующих традиционные оптово-розничные каналы



В. Цепочка ценности производителей программного обеспечения, использующих методы прямых продаж и доставку компакт-дисков потребителям



С. Цепочка ценности производителей программного обеспечения, использующих электронную продажу и доставку программ через Интернет

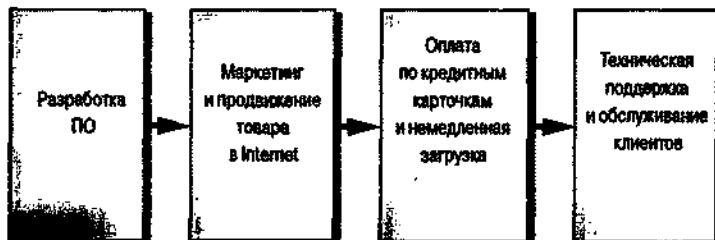


Рис. 5.2. Реорганизация отраслевой цепочки ценности для сокращения издержек: индустрия программного обеспечения

- *Перемещение производственных мощностей.* Перенос производственных мощностей ближе к потребителю, поставщику или к ним обоим сокращает транспортные издержки на сырье и готовую продукцию.
- *Концентрация на основных запросах потребителей.* Производство ограниченного набора товаров или услуг для удовлетворения основных требований покупателя помогает устранить ненужные виды деятельности и издержки, связанные с большим количеством модификаций товара.
- *Реорганизация бизнес-модели для повышения согласованности и исключения малоэффективных этапов.* Некоторые компании добились сокращения издержек на 30–70% за счет коренного пересмотра бизнес-модели; этот показатель намного выше тех 5–10%, которые достигаются за счет совершенствования отдельных ее звеньев.

Примером радикального сокращения издержек за счет реорганизации цепочки ценности послужит мясоперерабатывающая промышленность. Традиционная цепочка ценности в ней включает этапы выращивания скота на фермах и ранчо, перевозку на мясокомбинаты (требующие большого количества рабочей силы, как правило, объединенной в профсоюзы), транспортировку туш в бакалейные магазины, где мясники разделяют и упаковывают мясо для продажи конечным потребителям. Компания *Iowa Beef Packers* использовала принципиально новый стратегический подход и создала крупные автоматизированные предприятия с небольшим количеством работников, не состоящих в профсоюзах, на экономически целесообразном расстоянии от поставщиков скота; сортировка и упаковка мяса небольшими порциями производится прямо на заводах, после чего фасованные продукты загружаются в контейнеры и отправляются розничным торговцам. Затраты на транспортировку скота, обычно составлявшие значительную часть общих издержек, при таком подходе радикально сокращены за счет исключения перевозки скота в живом виде, а затраты на доставку готовой продукции потребителям снижены за счет отказа от перевозки туш целиком. Стратегия *Iowa Beef Packers* оказалась настолько удачной, что компания стала крупнейшим поставщиком фасованного мяса в США, потеснив прежних лидеров отрасли — компании *Swift*, *Wilson* и *Armour*⁵.

Federal Express продемонстрировала инновационный подход к цепочке ценности в скоростной доставке небольших почтовых отправлений. Традиционные компании, например *Emery Worldwide* или *Airborne Express*, сначала накапливали нужное количество почтовых отправлений разных размеров, отправляли их к месту назначения грузовыми и пассажирскими авиалиниями, а затем доставляли получателям автотранспортом. *FedEx* сосредоточила усилия на сегменте доставки небольших почтовых отправлений и документов в течение суток. Их сбор проводится в почтовых отделениях в первой половине дня, вечером их отправляют самолетами компании в центральный сборный пункт в Мемфисе, штат Теннесси. С 11 часов вечера до 3 часов ночи все отправления сортируют и грузят на самолеты компании, которые рано утром вылетают в разные города США, где их доставляют получателям автотранспортом компании⁶. При новой централизованной системе доставка писем, бандеролей и посылок в любую точку США в течение суток обходится *FedEx* всего в 13 долл.

Southwest Airlines реорганизовала традиционную цепочку ценности в авиаперевозках, чтобы снизить издержки и соответственно цены на билеты. Регистрация и посадка пассажиров на самолет проводится всего за 15 минут (у конкурентов 45 минут), так компания повысила число ежедневных рейсов при меньшем количестве воздушных судов. *Southwest* не предлагает пассажирам питания во время перелета, не указывает места в авиабилетах, не занимается перегрузкой багажа транзитных пассажиров на следующий рейс. В ее самолетах нет бизнес-класса. Все это позволило компании сократить затраты на авиаперевозки. Благодаря заказу билетов через Internet, продаже билетов в электронном виде и автоматической регистрации в аэропортах компания сократила штат агентов по продаже билетов и персонала в зоне посад-

⁵ M. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 109.

⁶ Ibid.

ки. У конкурентов *Southwest*, предоставляющих полный спектр услуг, издержки выше, поскольку они вкладывают средства в приготовление завтраков и обедов, резервирование мест, дополнительный сервис в бизнес-классе, перегрузку багажа транзитных пассажиров и функционирование централизованной компьютерной системы заказа билетов.

Dell Computer стала пионером в реорганизации цепочки ценности в сборке и продаже персональных компьютеров. *Compaq Computer*, *Toshiba*, *Hewlett-Packard*, *Sony* и некоторые другие производители персональных компьютеров специализируются на производстве типовых моделей и реализуют их через независимых оптовых и розничных торговцев. *Dell* организовала сборку под заказ и прямые продажи с доставкой в течение нескольких дней после получения заказа. Подход *Dell* к организации цепочки ценности очень эффективен в компьютерной индустрии с ее коротким жизненным циклом продукции (новые модели, оснащенные более быстрыми процессорами и платами, появляются каждые несколько месяцев). Кроме того, благодаря этой стратегии компания точно знает спрос покупателей на разные модели и избегает затоваривания устаревшими моделями комплектующих и готовой продукции. Модель прямых продаж позволила исключить из цепочки ценности оптово-розничных торговцев с их затратами и нормой прибыли (хотя часть сэкономленных при этом средств поглощается расходами на поддержание системы прямого маркетинга и продаж, т.е. выполнение тех функций, которые при иной модели передаются оптово-розничным торговцам). Система поставок "точно в срок" сводит к минимуму складские расходы, а в сочетании с методами электронной коммерции (ежедневный объем продаж компьютеров через Internet превышает 30 млн. долл. в день) обеспечивает дополнительную экономию за счет рационального управления запасами. Цепочка ценности *Dell* — один из основных факторов, обеспечивших компании лидерство по издержкам в мировом масштабе.

Во врезке "Электронные технологии: мощное орудие реорганизации цепочки ценности и достижения преимуществ по издержкам" рассказывается о новых методах достижения конкурентного преимущества.



Электронные технологии: мощное орудие реорганизации цепочки ценности и достижения преимуществ по издержкам

Низкозатратные "электронные цепочки ценности" быстро распространяются во многих отраслях. Например, электронные брокерские конторы ведут через Internet операции с ценными бумагами, предлагают клиентам варианты капиталовложений, обзоры рынка инвестиций и аналитические исследования. Такой подход радикально изменил привычные формы финансовых услуг. За счет снижения затрат электронные брокеры получают достаточную прибыль от сравнительно небольших сделок, при этом плата за услуги электронных брокеров значительно ниже, чем в традиционных брокерских конторах.

Некоторые компании перенесли посредническую деятельность в Internet и с помощью электронных технологий подыскивают продавцов и покупателей. *Chemdex* на своем Web-сайте предлагает научным работникам и исследователям всех стран мира все необходимые материалы для исследований и доступ к базе данных поставщиков фармацевтической продукции. *Chemdex* получает доход в виде комиссионных с поставщиков, но, раз назначаемая ею ставка ниже, чем у обычных оптово-розничных торговцев, то ниже и цена. Банки *Wells Fargo* и *Chase Manhattan* открыли свои Web-сайты, где представители разных компаний объединяют свои заказы для получения более выгодных условий поставки или выполнения каких-либо специальных условий поставщиков. Они также зарабатывают на комиссионных от совершенных сделок. Сингапурская компания *Advanced Manufacturing Online* предоставляет азиатским поставщикам и потребителям услуги по размещению заказов и поиску более выгодных условий поставки; в числе ее клиентов *Motorola*, *Matsushita* и *Taiwan Semiconductor Manufacturing*. Электронные рынки, где Internet выступает средством связи между продавцами и покупателями, не только облегчают приобретение необходимых то-

варов на более выгодных условиях, но и упрощают контакт между продавцами и покупателями, сокращая административные и сбытовые затрат. Электронный рынок безусловно эффективнее, чем традиционный.

Web-сайты выполняют также функции витрин розничных торговцев, создавая конкуренцию традиционным каналам распространения. Общение продавцов и покупателей в Internet быстрее, удобнее и обходится дешевле, чем в реальном магазине. Этот фактор заставляет традиционных оптово-розничных торговцев пересмотреть свои цепочки ценности, чтобы противостоять посягательству конкурентов на их доли рынка. Internet-компании (например, *carOrder.com*) разрабатывают специальное программное обеспечение, с помощью которого покупатель размещает на сайте заказ на автомобиль, а затем забирает машину с указанной стоянки, что позволяет исключить из цепочки ценности звено дилера. Другие Internet-компании предоставляют потребителям займы под недвижимость, кредиты, услуги страхования, продают новые и букинистические книги, бакалейные товары, цветы и пр.

Лидерство по издержкам

Залог успеха в достижении конкурентного преимущества по издержкам — постоянное изучение всех звеньев цепочки ценности в поисках резервов снижения затрат.

Менеджеры компаний, избравших стратегию низких издержек, должны изучить каждый затратный участок на предмет обнаружения источников дополнительных издержек и добиться снижения издержек в каждом звене цепочки ценности. Менеджеры должны активно следить за бизнес-процессами, при необходимости вносить в них изменения, устраняя лишние и несущественные этапы работы. Как правило, корпоративная культура производителей с низкими издержками ориентирована на экономию, борьбу с потерями, строгое соблюдением бюджетных требований, широкое участие персонала в контроле за уровнем издержек и отсутствие привилегий для исполнителей.

Компании с низкими издержками тщательно анализируют опыт лидера отрасли по издержкам, сравнивая с ним свои достижения, и охотно финансируют проекты, обещающие дальнейшее снижение затрат. *Wal-Mart*, например, разработала собственные оригинальные технологии: автоматизированные витрины на торговых площадках, электронная система размещения заказов у поставщиков, компьютеризированная система управления запасами; кроме того, она установила новейшее кассовое и контрольное оборудование. Компания использует собственную систему спутниковой связи для ежедневного обмена коммерческой информацией со своими более чем 4000 поставщиков. Информационные и коммуникационные системы *Wal-Mart* — лучшие в мире, в отрасли розничной торговли.

Среди компаний, избравших стратегию лидерства по издержкам, — *Lincoln Electric* (производство сварочного оборудования), *Briggs & Stratton* (производство небольших бензиновых двигателей), *Bic* (шариковые авторучки), *Black & Decker* (производство и торговля инструментами), *Stride Rite* (производство обуви), *Bealrd-Poulan* (электропилы), *Nucor* (металлургия), *General Electric* и *Whirlpool* (бытовая техника), *Ameritrade* (брокерские услуги в Internet).

Когда выбирать стратегию лидерства по издержкам

Эта стратегия дает лучшие результаты в ряде ситуаций.

1. *Сильная конкуренция по цене.* Производители с низким уровнем издержек находятся в более выгодном положении для ведения ценовой конкуренции, снижения цен (для захвата долей рынка конкурентов), поддержания уровня прибыльности и выживания в условиях жесткой ценовой конкуренции.
2. *Стандартный или предназначенный для широкого круга потребителей товар.* Если продукты-конкуренты имеют стандартный набор основных потребительских свойств, то неиз-

бежна ожесточенная конкуренция по цене, от которой больше других страдают производители с высоким уровнем издержек.

3. *Невозможность дифференциации товара.* Если покупатель не делает различия между торговыми марками, цена становится главным фактором при принятии решения о покупке.
4. *Стандартное использование товара.* Если товар отвечает самым распространенным потребительским требованиям, то базовая стандартная модель полностью удовлетворяет нужды покупателей. В этом случае потребительские предпочтения определяются ценой, а не особенностями или качеством товара.
5. *Низкие затраты на смену марки.* Низкие затраты на переход с одного товара на другой обеспечивают потребителям большую свободу выбора при поиске оптимальной цены. Лидеру по издержкам проще использовать для удержания покупателей политику низких цен.
6. *Сотрудничество с крупными клиентами, требующими снижения цены.* Производители с низким уровнем издержек имеют запас прибыльности для заключения сделок с крупными покупателями, поскольку даже крупным покупателям редко удается добиться снижения цены ниже уровня себестоимости.
7. *Новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы.* Компания с низким уровнем издержек может также снизить цены, чтобы удержать покупателей и затруднить новому конкуренту проникновение на рынок; свой запас прибыльности компания использует как барьер для проникновения на рынок новых конкурентов.

У лидера по издержкам самая выгодная позиция для завоевания чувствительных к цене покупателей и назначения самых низких цен на рынке — он все равно получает прибыль.

Как правило, чем выше чувствительность покупателей к цене и чем больше таких покупателей, тем эффективнее стратегия лидерства по издержкам. Лидер по издержкам может устанавливать на рынке самые низкие цены. На рынках, где идет в основном конкуренция по цене, низкие относительные издержки — серьезное конкурентное преимущество.

Недостатки стратегии лидерства по издержкам

Во-первых, стратегия лидерства по издержкам чревата затяжной войной цен, в которой потери из-за снижения цен в конечном итоге превысят экономию, в результате чего общая рентабельность компании снизится. Низкие издержки и низкие цены повышают прибыльность в том случае, если цены снижаются больше, чем издержки, и если рост объема продаж за счет снижения цены достаточен для обеспечения роста суммарной прибыли, несмотря на снижение доходов от продаж. Компания с 5%-ным выигрышем по издержкам не может снизить цену на 20%, увеличить объем продаж на 10% и рассчитывать на высокую прибыль.

Во-вторых, выбирая стратегию лидерства по издержкам, компания должна помнить, что методы снижения издержек не всегда будут ее исключительной собственностью и что конкурентам легко воспроизвести их. Ценность стратегии лидерства по издержкам во многом зависит от ее устойчивости к копированию, т.е. от того, насколько трудно конкурентам воспроизвести методы снижения издержек.

Товар, предлагаемый лидером отрасли по издержкам, должен обладать привлекательными потребительскими свойствами; одной только низкой цены недостаточно для привлечения покупателей.

В-третьих, лидер по издержкам рискует чрезмерно увлечься снижением издержек. Компания полностью сосредоточится на этом направлении и забудет о других важных факторах, например, о предложении дополнительных товаров и услуг, совершенствовании существующих товаров, разработке новых методов использования товара, возможном снижении чувст-

вительности покупателя к цене. Пока компания работает над снижением издержек, покупатель может изменить свои предпочтения и потребовать улучшения качества, новых свойств, улучшения обслуживания и пр.

Есть и другие проблемы. Лидерство по издержкам очень непрочное: технологический прорыв или создание еще более экономичной модели цепочки ценности сводит к нулю с таким трудом завоеванное преимущество. Кроме того, значительные инвестиции в снижение издержек "привязывают" компанию к используемой технологии и текущей стратегии, и она не может быстро перестроиться на новые технологии или виды цепочки ценности.

Стратегии дифференциации

Стратегии дифференциации применяются в ситуациях, когда потребительские запросы и предпочтения из-за их разнообразия невозможно удовлетворить стандартными товарами либо прежним составом продавцов. Для успешной дифференциации компания должна изучать запросы, поведение, предпочтения покупателей и их представление о потребительской ценности товара. После этого компания добавляет к своему товару или услуге потребительские свойства, наиболее ценные с точки зрения покупателей, и за их счет создает отчетливое отличие от товара или услуги конкурентов. Конкурентное преимущество появится, когда новые свойства товара привлекут достаточное количество покупателей. Чем больше покупатели ценят эти дифференцирующие свойства, тем сильнее их *приверженность* товарам компании и соответственно больше ее конкурентное преимущество.

Стратегия дифференциации состоит в предложении потребителю товара с уникальными потребительскими свойствами и поддержание этой уникальности в течение длительного времени.

Успешная дифференциация позволяет компании:

- назначить на свой товар или услугу более высокую цену и/или
- увеличить объем продаж (отличительные потребительские свойства товара привлекают дополнительных покупателей) и/или
- повысить уровень приверженности покупателей своей торговой марке (некоторые покупатели высоко ценят дополнительные потребительские свойства продукции).

Дифференциация успешна, если обеспечивает рост доходов от продаж, т.е. издержки на нее покрываются за счет повышения цены на обновленный и измененный товар. Дифференциация неудачна, если покупатели не считают дополнительные свойства товара достаточными, чтобы предпочесть его товарам конкурентов, а также если методы дифференциации легко копируют конкуренты.

Типы дифференциации

Дифференциации можно достичь разными способами. Вот примеры некоторых дифференцирующих свойств товаров и услуг: уникальные вкусовые качества (*Dr. Pepper, Listerine*), разнообразие потребительских свойств (*Microsoft Windows, Microsoft Office*), большой выбор и простая процедура покупки (*Home Depot, Amazon.com*), уникальный сервис (*FedEx*), срочная поставка запчастей (*Caterpillar*: доставка запасных частей в любую точку не более чем за 48 часов, в случае нарушения сроков — поставка бесплатно), повышенная потребительская ценность при прежней цене (*McDonald's, Wal-Mart*), уникальный дизайн и отделка (*Mercedes, BMW*), престиж и неповторимость (часы *Rolex*), надежность и безопасность (товары для детей *Johnson & Johnson*), качество исполнения (ковры *Karastan*, шины *Michelin*, автомобили *Honda*), сервис (брокерские услуги *Charles Schwab*), широкий ассортимент (супы *Campbell*), имидж и репутация (мужская одежда *Ralph Lauren*, товары для женщин *Chanel*, отели *Ritz-Carlton*).

Дифференциация товара, легко поддающаяся копированию, не обеспечивает устойчивого конкурентного преимущества.

Самые многообещающие возможности дифференциации открываются там, где конкурентам трудно или слишком убыточно воспроизвести действия компании. Сильный конкурент сможет со временем воспроизвести почти любой товар или потребительское свойство. Если *American Airlines* предлагает специальную программу для постоянных пассажиров, то же самое может сделать и *Delta*; если *Ford* предлагает гарантию пробега на 50 тыс. миль для своих автомашин, то такие же шаги могут предпринять *Volkswagen* и *Nissan*. Поэтому устойчивая дифференциация продукта возможна только на основе ключевой компетенции, уникальных конкурентных возможностей и эффективного управления цепочкой ценности компании. Как правило, устойчивая и прибыльная стратегия дифференциации основана на инновационном товаре, техническом превосходстве, высокой надежности и качестве продукта, развитом сервисе и уникальных конкурентных возможностях.

Сферы создания дифференциации

Дифференциация не ограничивается лишь сферой качества и сервиса. Возможности дифференциации существуют во всех звеньях отраслевой цепочки ценности.

1. *Закупки и материально-техническое снабжение* оказывают значительное влияние на все операции и качество конечного продукта. Например, *McDonald's* предъявляет очень жесткие требования к приготовлению картофеля фри, поэтому соответствующие требования предъявляются к закупаемому у поставщиков картофелю.
2. *НИОКР для создания новых и улучшения существующих товаров* позволяют усовершенствовать дизайн и свойства изделия, расширить сферы конечного применения товара, увеличить разнообразие моделей, сократить время разработки новых моделей, обеспечить лидерство в предложении новых товаров, возможность переработки, повысить экологическую безопасность.
3. *НИОКР для совершенствования производства и родственных технологий* позволяют производителю наладить выпуск товаров по индивидуальным заказам при разумном уровне издержек, использовать более совершенные природоохранные технологии, улучшать дизайн товаров. Многие производители разрабатывают гибкие производственные схемы, позволяющие выпускать несколько модификаций товара или изделия с разными потребительскими свойствами на одной сборочной линии. Предложение выполненных по индивидуальному заказу товаров может стать основой стратегии дифференциации.
4. *Производственный процесс* при надлежащей организации позволяет добиться снижения брака, предотвращает выявление брака на этапе потребления, увеличивает срок службы товара, улучшает гарантийные условия и дизайн. Качество японских автомобилей — это результат уникальной компетенции их производителей в организации сборки.
5. *Внешняя логистика и сбыт* позволяют улучшить организацию поставок, исполнение заказов, использование складских помещений и оптимизировать объем запасов готовых товаров.
6. *Маркетинг, продажи и обслуживание клиентов* помогают компании дифференцироваться по таким параметрам, как техническая поддержка, уровень обслуживания, информирование о товарах, инструкции по использованию, условия продажи в кредит, качество исполнения заказов, дополнительные удобства покупателям.

Чтобы разработать успешную стратегию дифференциации, менеджеры должны знать, на чем строится дифференциация и какой вклад в ее создание вносит каждое звено цепочки ценности⁷.

⁷ M. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 124.

Конкурентное преимущество за счет дифференциации

Дифференциация как основа конкурентного преимущества состоит в предложении потребителям товаров или услуг с потребительскими свойствами, которыми не обладают аналогичные товары или услуги конкурентов, либо в предоставлении более высокой потребительской ценности, которую не могут предоставить конкуренты.

Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, в ее основе должны быть отличительные свойства, которые не могут воспроизвести конкуренты. Существует четыре способа придания товару отличительных потребительских свойств, привлекательных для потребителей.

1. **Придание товару потребительских свойств, сокращающих затраты потребителя на его использование.** Например, можно сократить расход материалов потребителя, связанных с использованием товара (поставка деталей с высокой точностью обработки), сократить запасы потребителя (поставка точно в срок), повысить надежность товара (сокращаются затраты на ремонт и эксплуатацию), внедрить электронный прием и обработку заказов (сокращает расходы потребителя на оформление заказа, закупку, получение технической поддержки).
2. **Повысить эффективность использования товара потребителем.** Этот метод рассматривается во врезке "Дифференциация за счет расширения возможностей применения товара".



Дифференциация за счет расширения возможностей применения товара

Вот несколько способов повышения эффективности использования товаров или услуг.

- Улучшить качество товара или услуги — повысить надежность, долговечность, простоту в использовании.
- Улучшить качество использования товара или услуги — повысить безопасность, в том числе экологическую, снизить затраты на эксплуатацию.
- Обеспечить более полное соблюдение экологических и юридических требований, предъявляемых к товару.
- Полнее, чем конкуренты, соответствовать запросам покупателей.
- Дать покупателям возможность обновлять и модернизировать товар при появлении на рынке более совершенной модели.
- Усовершенствовать свои товары таким образом, чтобы компания-покупатель могла модифицировать их по своему усмотрению.

Источник. Основано на материалах книги Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 135–138.

3. **Придать товару потребительские свойства, обеспечивающие неэкономические или нематериальные преимущества.** Новые шины Goodyear для дождливой погоды повысили устойчивость автомобиля на мокром асфальте. Rolls-Royce, Tiffany и Gucci обеспечили себе конкурентные преимущества, позиционируя свои товары как связанные с высоким социальным статусом и престижем, а также за счет оригинальности оформления, высокого качества и имиджа роскоши. L.L. Bean предоставляет гарантию замены товара независимо от времени его приобретения: "Наша продукция удовлетворит вас на все 100%. Если нет, верните товар, и мы заменим его, вернем деньги наличными или перечислением на ваш счет — как пожелаете".
4. **Создать дополнительную потребительскую ценность за счет конкурентных возможностей, которых нет и не может появиться у конкурентов⁵.** Для стратегии дифференциации важны

⁵ Более подробно эти вопросы рассмотрены в статье George Stalk, Philip Evans, Lawrence E. Schulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", Harvard Business Review, March–April 1992, p. 57–69.

те конкурентные возможности, которые позволяют компании создавать дополнительную потребительскую ценность способами, не поддающимися воспроизведению конкурентами. Успешная стратегия дифференциации на базе уникальных возможностей компании начинается с изучения потребностей покупателей и заканчивается созданием организационной структуры, удовлетворяющей эти потребности лучше, чем конкуренты. Японские автостроители выводят на рынок новые модели машин быстрее, чем их европейские и американские конкуренты, что позволяет им быстрее реагировать на изменение потребительских предпочтений. *CNN* удовлетворяет потребность в оперативной информации быстрее и полнее, чем остальные телекомпании. *Microsoft* обладает уникальным опытом в объединении труда программистов с нетрадиционными маркетинговыми решениями, ноу-хау, дизайном, методами продвижения и рекламы.

Воспринимаемая ценность и оповещение о ценности

Покупатели не станут платить за дополнительные свойства товара, какими бы замечательными они ни были, если не осознают их⁹. Таким образом, более высокая цена, назначаемая в результате дифференциации, отражает как *действительно возросшую ценность товара*, так и *увеличение ценности товара в глазах потребителя* (даже если фактически она осталась прежней). Реальная и воспринимаемая ценности различаются, если покупатели, исходя из своего опыта, неправильно оценивают возможную пользу товара. Неполные знания о товаре часто бывают причиной того, что покупатель судит о ценности изделия по внешним признакам, например по цене (связывая ее с качеством), привлекательности упаковки, интенсивности рекламной кампании, содержательности и наглядности рекламы, списке клиентов компании, доле компании на рынке, опыта компании в этой сфере деятельности, привлекательности и личных качествах продавцов.

Такие признаки ценности важны не меньше, чем реальная ценность, когда дифференциация носит субъективный характер или не поддается количественной оценке; покупатель приобретает товар впервые; он редко делает повторные покупки или просто неопытен.

Компания, дифференцирующая свой продукт за счет незначительного усовершенствования, если правильно оповестит об этом покупателей, может установить на него цену выше, чем компания, значительно повысившая ценность.

Затраты на дифференциацию

Дифференциация товара обычно связана с ростом издержек. Чтобы дифференциация была выгодной, необходимо либо поддерживать издержки на ее проведение ниже уровня прибыли, которую обеспечит повышение цены на улучшенный товар, либо компенсировать невысокую прибыль большим объемом дополнительных продаж. Лучше всего добавлять новые черты, если они не связаны с большими затратами, но улучшают удовлетворенность потребителей. *Federal Express* установила на своем сайте систему, позволяющую клиентам отслеживать прохождение почтового отправления по номеру почтовой квитанции. Некоторые отели и мотели устанавливают в номерах кофеварки или предлагают бесплатный завтрак в холле; возле заведений *McDonald's* строятся игровые площадки для детей.

Когда использовать стратегию дифференциации

Стратегия дифференциации оптимальна, когда:

- существуют широкие возможности дифференциации, а большинство потребителей считают дополнительные свойства действительно ценными (в противном случае дифференциации экономически не оправдана);

⁹ Эти рассуждения взяты из книги М. Портер, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 138–142. Для разработки стратегий дифференциации они имеют особое значение, поскольку автор исследует нематериальные преимущества и методы оповещения о ценности.

- *потребности покупателей и способы использования товара разнообразны* (разные покупатели предпочитают товары с разными комбинациями потребительских свойств; чем разнообразнее запросы покупателей, тем больше возможностей дифференциации товара по разным свойствам, что позволяет избежать ненужной дифференциации по одним и тем же параметрам);
- *конкуренты избрали разные направления дифференциации* (снижается опасность ожесточенной конкуренции);
- *отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара*. Постоянное обновление товара и частое появление новых модификаций поддерживают интерес потребителей к товару, позволяют реализовать различные варианты дифференциации.

Недостатки стратегии дифференциации

Любой эффективный вариант стратегии дифференциации порождает последователей.

Нет никаких гарантий, что дифференциация принесет значительное конкурентное преимущество. Если покупатель не увидит особой ценности в уникальных потребительских свойствах товара, то стратегия дифференциации встретит скептическое отношение рынка. Дифференциация не даст ожидаемого результата, если конкуренты смогут быстро воспроизвести отличительные потребительские свойства товара компании. Быстрое копирование удачных отличительных признаков означает, что ни одна компания на рынке не получает преимуществ от данной стратегии дифференциации: как только одна компания разрабатывает комбинацию потребительских свойств, способную привлечь внимание потребителя, конкуренты тут же воспроизводят их, и на рынке снова восстанавливается равновесие. Таким образом, если компания желает получить устойчивое конкурентное преимущество, она должна строить стратегию дифференциации на таких отличительных признаках товара, которые конкурентам сложно или невозможно воспроизвести. Стратегия дифференциации может оказаться неудачной в следующих обстоятельствах¹⁰.

- Создание дифференцирующего свойства, которое с точки зрения покупателя не снижает его затрат или не дает ему новых преимуществ.
- Чрезмерная дифференциация, когда цена намного превышает цену конкурентов, а свойства товара (услуги) превосходят потребности потребителя.
- Слишком высокая цена за дополнительные потребительские свойства (чем выше цена, тем труднее удержать клиентов от перехода на товары конкурентов с более низкими ценами).
- Отказ от оповещения потребителей о новых свойствах товара в расчете на то, что покупатель сам заметит и оценит их.
- Непонимание или незнание того, какие свойства товара покупатель считает ценными.

Стратегия лидерства по издержкам может оказаться более плодотворной, чем стратегия дифференциации товара, если покупатели довольны набором потребительских свойств в стандартной модели товара и не желают платить дополнительную цену за новые потребительские свойства.

Стратегия оптимальных издержек

Стратегия оптимальных издержек требует от компании опыта и возможностей одновременного снижения издержек и дифференциации товара.

Стратегия ориентирована на предоставление покупателям *большой потребительской ценности за те же деньги*. Цель состоит в том, чтобы предложить потребителю товар высокой по-

¹⁰ М. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 160–162.

ребительской ценности, отвечающий его ожиданиям по основным потребительским свойствам и превосходящий его ожидания по цене (исходя из той цены, которую запрашивают конкуренты за товар со сходными характеристиками). Достичь *оптимальных издержек* можно за счет придания своим товарам привлекательных потребительских свойств при меньшем уровне затрат, чем у конкурентов. Для этого компания должна иметь ресурсы и возможности для обеспечения такого же качества, что и конкуренты, но с меньшими издержками, такое же обслуживание, только дешевле, такие же свойства товара, только цены ниже и т.д. Для успешной реализации стратегии оптимальных издержек надо уметь одновременно снижать издержки и вносить дополнительные характеристики в товар.

Как показано на рис. 5.1, производитель с оптимальными издержками стремится одновременно достичь преимущества как по издержкам, так и за счет дифференциации товара, и сочетает борьбу за увеличение доли рынка с борьбой за захват определенного сегмента рынка. Самый удачный конкурентный подход здесь *гибридный*: достижение оптимально низких издержек в сочетании с ограниченной дифференциацией. *Целевую аудиторию составляют чувствительные к цене покупатели*, которых обычно много на рынке. *Конкурентное преимущество* заключается в высоком качестве товара при издержках ниже, чем у конкурентов.

Стратегия оптимальных издержек обеспечивает успех при наличии определенных рыночных условий. На рынках, где покупатели привыкли к высокой дифференциации продукции, но при этом чувствительны к цене, стратегия оптимальных издержек эффективнее, чем стратегия лидерства по издержкам или стратегия дифференциации в чистом виде. Объясняется это тем, что компания с оптимальными издержками может позиционировать себя в среднем ценовом сегменте в качестве одновременно производителя товара среднего качества по цене от низкой до средней и производителя товара высокого качества по средней цене. Обычно покупатели предпочитают товары среднего класса дешевым стандартным аналогам, которые предлагают лидеры по издержкам, и дорогим аналогам с высокой дифференциацией. Но если компания не располагает ресурсами и возможностями для производства продукции качества выше среднего при издержках ниже, чем у конкурентов, то стратегия оптимальных издержек ей не подходит.

Во врезке "Стратегия оптимальных издержек компании Toyota" рассказывается об опыте компании по выведению на рынок новой модели автомобиля.



Стратегия оптимальных издержек компании Toyota

Компания *Toyota Motor* широко известна как мировой лидер по издержкам в производстве автомобилей. *Toyota* завоевала лидерство благодаря эффективной организации производства и предложению высококачественных моделей по низким и средним ценам, сочетая большой объем производства с низкими издержками на единицу продукции. Однако внедряя в сегмент престижных автомобилей свою новую элитную модель Lexus, компания использовала классическую стратегию оптимальных издержек, характеризуемую тремя основными чертами.

- Опыт производства высококачественных моделей с низкими издержками; при этом издержки производства элитных моделей должны быть ниже, чем у других производителей автомобилей этого же класса, в частности компаний *Mercedes* и *BMW*. Специалисты компании *Toyota* считали, что их опыт позволяет предложить уникальные потребительские свойства элитных моделей и добиться высокого качества моделей Lexus с затратами ниже, чем у производителей-конкурентов.
- Относительно низкие производственные издержки, позволяющие снизить цены (*Mercedes* и *BMW* продавали свои модели по цене 40–75 тыс. долл., иногда выше). *Toyota*, благодаря преимуществу по издержкам, назначала цены на элитные модели в пределах 38–42 тыс. долл., рассчитывая привлечь часть клиентов компаний *Mercedes* и *BMW* и убедить владельцев Lincoln и Cadillac перейти на элитную модель Lexus.

- Создание автономной сети дилеров моделей Lexus, не связанной с традиционными каналами распространения компании, обеспечит уникальное индивидуальное обслуживание клиентам.

Модель Lexus 400 1993-94 годов продавалась за 48,1–55 тыс. долл. и конкурировала с моделями Mercedes серий 300/400E, BMW серий 540/740, Nissan Q45, Cadillac Seville, Jaguar, Lincoln Continental. Серия Lexus 300 стоила еще меньше — 30–40 тыс. долл. и конкурировала с моделями Cadillac de Ville, Acura Legend, Infiniti J30, Buick Park Avenue, Mercedes класса C, BMW 315 и Aurora производства Oldsmobile.

В последнее время Toyota представила серию спортивных машин и конкурирует с аналогичными моделями Mercedes, Li Cadillac, BMW, Infiniti и Jeep.

Стратегия оптимальных издержек компании Toyota оказалась настолько успешной, что компания Mercedes, чтобы не утратить своих позиций, вывела на рынок новую модель более дешевых автомобилей класса C по цене 30–35 тыс. долл. Модели Lexus LS-400 и Lexus SCC 300/400 постоянно входят в первую десятку лучших автомашин по оценке известной всемирной автомобильной ассоциации J. D. Power & Associates. В 1999 году модель Lexus заняла второе место в США по объему продаж в классе престижных автомобилей.

Недостатки стратегии оптимальных издержек

Существует риск оказаться зажатыми между компаниями, стремящимися к лидерству по издержкам, и компаниями, проводящими политику дифференциации продукта. Лидеры отрасли по издержкам могут вытеснить компанию из сегмента покупателей, чувствительных к цене. Производители высококачественной продукции с высокой дифференциацией попытаются вытеснить ее из сегмента покупателей, ценящих качество и индивидуальный дизайн. Таким образом, чтобы стратегия оптимальных издержек была успешной, компания должна предложить товар, в достаточной степени превосходящий по своим потребительским свойствам товары конкурентов, чтобы оправдать несколько более высокую цену по сравнению с ценами компаний — лидеров по издержкам. В то же время компания должна добиться значительно более низкого уровня издержек по сравнению с производителями высокодифференцированных товаров при сохранении их потребительных свойств.

Сфокусированные (нишевые) стратегии

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкий сегмент рынка. Целевой сегмент, или ниша, определяется географическим положением или особыми требованиями к использованию товара или его характеристикам, предъявляемыми данным сегментом рынка. Цель сфокусированной стратегии состоит в том, чтобы удовлетворять потребности покупателей целевого сегмента лучше, чем конкуренты. *Сфокусированные стратегии обеспечивают конкурентное преимущество, если издержки компании в данной нише ниже, чем у конкурентов, а ее продукция отвечает запросам потребителей лучше, чем продукция конкурентов.* Сфокусированная стратегия низких издержек выгодна, если есть сегмент рынка, удовлетворение нужд которого требует меньших издержек, чем обслуживание всего рынка. Сфокусированная стратегия дифференциации удобна, если есть сегмент, требующий специфических свойств товара или возможностей продавца.

Вот примеры компаний, избравших различные сфокусированные стратегии: eBay (электронные аукционы), Porsche (спортивные автомобили), Cannondale (элитные модели горных велосипедов); Horizon, Comair и Atlantic Southeast (пассажирские авиалинии с низким трафиком при дальности полетов 50–250 миль); Jiffy Lube International (заправка и смазка автомашин, мелкий ремонт), Enterprise Rent-a-Car (аренда машин взамен ремонтируемых), Bandag (восстановление покрышек; компания активно предлагает свои услуги на сотнях стоянок грузовиков). Во врезке «Сфокусированные стратегии в гостиничном бизнесе: Motel 6 и Ritz-Carlton» рассматриваются две сфокусированные стратегии — низких издержек и дифференциации.



Сфокусированные стратегии в гостиничном бизнесе: **Motel 6 и Ritz-Carlton**

Motel 6 и *Ritz-Carlton* конкурируют в разных сегментах рынка гостиничных услуг. Сфокусированная стратегия *Motel 6* ориентирована на низкие издержки, а компания *Ritz-Carlton* сосредоточила усилия на дифференциации.

Motel 6 ориентируется на небогатых путешественников, которым нужен номер на одну ночь. *Motel 6* предлагает им чистые, уютные номера без излишеств. Для снижения издержек компания выбирает под строительство зданий недорогие участки неподалеку от автомагистралей с интенсивным движением; строит гостиницы без баров и ресторанов (но иногда с бассейнами); использует типовые проекты, дешевые материалы и строительную технику; в номерах — только самая необходимая мебель.

Все это снижает затраты как на строительство, так и на обслуживание. Поскольку в гостиницах нет баров, ресторанов и дополнительных услуг, компания обходится только персоналом регистрации, технических служб и уборщиками. Чтобы привлечь путешественников, которым нужен скромный, но удобный ночлег, компания использует рекламу на радио, в которой участвуют известные радиокomentаторы. В рекламе подчеркиваются достоинства *Motel 6* — чистота, уют, спокойная атмосфера, низкие цены (40 долл. за ночь).

Сеть отелей *Ritz-Carlton*, напротив, ориентируется на путешественников и клиентов, готовых платить за прекрасный сервис и индивидуальное обслуживание. Отели *Ritz-Carlton* отличаются превосходным месторасположением и великолепным видом из номеров, архитектурным стилем с национальным колоритом, великолепными ресторанами, утонченной кухней, роскошными вестибюлями, бассейнами, спортивными залами и другими помещениями для досуга и занятий спортом, техническим совершенством номеров, разнообразными гостиничными услугами, большим и хорошо подготовленным штатом сотрудников.

Обе компании ориентируются на довольно узкие сегменты рынка. Конкурентное преимущество компании *Motel 6* составляют низкие издержки и ограниченный набор услуг для неприхотливых путешественников. Преимущество компании *Ritz-Carlton* заключается, наоборот, в обширном наборе услуг для искушенных клиентов. Обе стратегии успешны, хотя и совершенно различны. Объясняется это неоднородностью рынка гостиничных услуг, в котором есть разные сегменты с разными нуждами и финансовыми возможностями потребителей.

Сфокусированная стратегия низких издержек широко применяется в бизнесе. Производители снижают затраты на маркетинг, распространение и рекламу, переходя на прямые продажи в розничные магазины и сети магазинов, поставляя стандартные марочные товары со скидкой. Сочетание преимущества по издержкам и обслуживания узких ниш рынка дает хорошие результаты, если компания находит пути снижения издержек и ограничивает целевую аудиторию определенным рыночным сегментом.

На другом краю рыночного спектра находятся такие компании, как *Godiva Chocolates*, *Chanel*, *Rolls-Royce*, *Haagen-Dazs* и *W.L. Gore* (производитель *Gore-Tex*), создавшие сфокусированные стратегии дифференциации, ориентированные на элитные сегменты рынка, в которых требуются товары и услуги с первоклассными свойствами. На любом рынке есть сегменты, где покупатели готовы платить больше за дополнительные свойства товаров, что позволяет компаниям реализовать сфокусированные стратегии дифференциации, обслуживающие элиту потребительской аудитории. Еще один пример удачной сфокусированной стратегии дифференциации — элитная сеть продуктовых магазинов *Trader Joe's* со 150 торговыми точками на Восточном и Западном побережьях, представляющая собой комбинацию магазина деликатесов и продуктовой оптовой базы¹¹. Покупатели *Trader Joe's* покупают дорогие экзоти-

¹¹ Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July–August 1996, p. 72. Интересный и увлекательный рассказ о миссии, стратегии, тактике и деятельности *Trader Joe's* см. на Web-странице компании (www.traderjoes.com).

ческие продукты наряду со стандартным набором распространенных бакалейных товаров, поэтому запасы магазина содержат такие изысканные продукты, как сэндвичи с семгой и жаренный в жасмине рис, и одновременно стандартные продукты, которые можно найти в любом супермаркете. *Trader Joe's* отличается от аналогичных компаний не только сочетанием экзотических и обычных товаров и конкурентно низкими ценами на продукты, но и тем, что предлагает возможность превратить обычную поездку за продуктами в увлекательную экскурсию, своего рода развлечение. *Blue Mountain Arts* применяет стратегию дифференциации в производстве поздравительных открыток и отличается от конкурентов — *Hallmark* и *American Greetings* не только характерным оформлением и содержанием своих открыток, но и наличием электронных поздравительных открыток.

Применение сфокусированных стратегий

Успех сфокусированных стратегий низких издержек и дифференциации определяется наличием определенных условий.

- Достаточный размер сегмента, обеспечивающий прибыль и перспективы роста.
- Отсутствие интереса к сегменту со стороны большинства лидеров отрасли (это условие снижает вероятность конкуренции с основными соперниками).
- Достаточное количество сегментов и ниш в отрасли, позволяющее выбрать привлекательный сегмент, соответствующий возможностям и ресурсам компании.
- Отсутствие конкуренции за обслуживание сегмента (это условие сокращает количество конкурентов в одной нише рынка).
- Наличие у компании, желающей обслуживать сегмент, соответствующего опыта и ресурсов.

Даже небольшая компания, избрав сфокусированную стратегию, достигнет конкурентного преимущества, если ее товары обладают привлекательными для данного сегмента свойствами, если у нее удачная конкурентная позиция и есть возможности для удовлетворения нужд потребителей избранного сегмента.

Если рынок отрасли состоит из многочисленных сегментов, конкуренция различной интенсивности идет как между отдельными сегментами, так и внутри них. Компании, избравшей сфокусированную стратегию, важно правильно выбрать нишу: та должна быть конкурентно привлекательной и соответствовать возможностям и ресурсам компании.

Компетенции и возможности компании, обслуживающей рыночную нишу, создают входные барьеры, затрудняющие проникновение конкурентов на целевой сегмент. Конкуренция в целевом сегменте рынка слабее, если конкурентов немного и если нужды и потребности покупателей сегмента значительно отличаются от нужд и потребностей покупателей других сегментов. Кроме того, исключительные возможности компании по обслуживанию ниши могут отбить желание у потенциальных конкурентов соревноваться с ней. Этот же фактор затрудняет проникновение в целевой сегмент товаров-заменителей. Давление со стороны сильных компаний-покупателей (даже если они есть) в узких сегментах невелико, в том числе и из-за их нежелания вести дела с конкурентами, обладающими относительно небольшими возможностями.

Недостатки сфокусированных стратегий

Во-первых, всегда существует вероятность того, что конкуренты найдут пути вытеснения компании с узкого целевого сегмента, например, предложив товар, лучше отвечающий потребностям покупателей, или получив компетенцию и ресурсы, превосходящие компетенцию и ресурсы компании. Во-вторых, нужды и предпочтения потребителей целевого сегмента могут трансформироваться в нужды и предпочтения, характерные для покупателей большинства сегментов. Стирание различий между покупательскими сегментами и снижение входных

барьеров в целевых нишах открывают пути конкурентам. В-третьих, сегмент может оказаться настолько привлекательным, что привлечет внимание множества конкурентов, которые в процессе освоения значительно снизят его прибыльность.

СТРАТЕГИИ СОТРУДНИЧЕСТВА И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

В последние 10 лет компании во всех отраслях экономики и во всех странах мира активно создают стратегические союзы для укрепления конкурентоспособности на внутренних и зарубежных рынках. Сегодня попытки вести конкуренцию в одиночку, как это делали раньше большинство компаний, безнадежно устарели. Глобализация мировой экономики, быстрое развитие технологий, новые возможности на перспективных рынках Азии, Латинской Америки и Европы, процессы дерегуляции и приватизации в новых национальных экономиках создают огромные возможности для политики стратегического партнерства и укрепления на этой основе конкурентоспособности компаний.

Союзы и партнерства необходимы для формирования устойчивого глобального присутствия на рынках и/или создания выгодного конкурентного положения в будущем.

Многие компании неожиданно обнаружили, что участвуют в глобальной конкуренции, которую условно можно разделить на два типа: *конкуренция за присутствие компании на национальных рынках разных стран* и достижение там выгодного конкурентного положения среди других глобальных лидеров; и *конкуренция за новые технологии* и получение преимуществ по ресурсам и предпринимательским возможностям для успешной конкуренции в будущем¹². Даже крупнейшие и самые мощные в финансовом отношении компании пришли к выводу, что погоня одновременно за глобальным лидерством и устойчивой конкурентной позицией в будущем требует более разнообразных по характеру и обширных навыков, ресурсов, технологий и возможностей, чем они в состоянии создать и реализовать самостоятельно.

Действительно, разрыв в ресурсах и конкурентных возможностях между участниками одной отрасли стал неприятным открытием для компаний, не вошедших в число лидеров. Если конкуренты быстрее разрабатывают новые товары, обеспечивают лучшее качество при меньших издержках или располагают большими ресурсами и ноу-хау для использования открывающихся возможностей на новых привлекательных рынках, у компании нет другого выбора, кроме как попытаться быстро сократить этот разрыв; и лучший путь для этого — объединение ресурсов и возможностей с новыми стратегическими союзниками. В современном бурно меняющемся мире компания, не способная быстро обеспечить себе выгодную рыночную позицию, утрачивает ключевые возможности. Все больше компаний приходит к заключению, что если они не найдут себе надежных союзников, то им придется формировать конкурентные возможности в одиночку, а это потребует времени и огромных средств.

Распространение политики сотрудничества

Стратегические союзы и партнерства превратились в базовый элемент современной деловой стратегии. Они особенно распространены в тех отраслях, где ситуация быстро меняется. General Electric заключила свыше 100 договоров о сотрудничестве в самых различных областях. У IBM больше 400 стратегических партнеров¹³. Есть сведения о том, что Oracle участвует в бо-

¹² Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. xiii, xiv.

¹³ Michael A. Hitt, Beverly B. Tyler, Camilla Hardee, Daewoo Park, "Understanding Strategic Intent in the Global Marketplace", *Academy of Management Executive*, May 1995, p. 13.

лее чем 15 тыс. альянсов. Союзы так важны для стратегии *Coming*, что компания характеризует себя как "сеть организаций". *Toyota* сформировала сеть долгосрочных стратегических союзов с поставщиками комплектующих. *Microsoft* тесно сотрудничает с независимыми разработчиками программного обеспечения для создания нового поколения Windows. Последние исследования показывают, что сегодня стандартная крупная корпорация одновременно участвует примерно в 30 союзах, в противоположность примерно трем 10 лет назад.

Союзы и сотрудничество компаний, как представителей разных звеньев отраслевой цепочки ценности, так и операторов разных рынков, — характерная черта современного бизнеса.

В компьютерной индустрии договоры о сотрудничестве и союзы имеют огромное значение, поскольку различные компоненты компьютеров, периферийное оборудование и программное обеспечение поставляют им многочисленные компании, а их производственные мощности разбросаны по всему миру — в США, Японии, на Тайване и в Сингапуре, Малайзии и Европе. Тесное сотрудничество необходимо для разработки новой продукции, организации производства, согласования времени вывода товара на рынок. Корпорация *Intel* поддерживает партнерские отношения с многочисленными производителями компонентов компьютеров и разработчиками ПО; в тесном сотрудничестве они разрабатывают новые технологии и выводят новые товары на рынок. Без разветвленной системы сотрудничества и партнерских отношений между *Intel*, производителями других комплектующих для ПК и разработчиками программного обеспечения возникло бы множество задержек и случаев несовместимости, замедляющих прогресс в компьютерной индустрии.

Вследствие распространения союзов и альянсов в бизнесе конкуренция между отдельными предприятиями трансформируется в конкуренцию между группами предприятий.

Сочетание возможностей кабельного телевидения, телекоммуникаций и компьютерных технологий порождает совершенно новые виды услуг, стимулируя возникновение различных типов союзов в этой сфере. Компании *AT&T*, *America Online*, *Bell*, *Qwest Communications*, *Deutsche Telecom*, *Motorola*, *Nokia*, *Ericsson* и многие другие создают союзы и альянсы, одни — для укрепления сотрудничества, другие — для усиления своей конкурентной позиции, желая достичь лидерства на глобальном рынке и обеспечить себе более выгодное положение в индустрии телекоммуникаций в будущем. *America Online*, одной из первых оценившая преимущества широкого партнерства, заключила договоры о сотрудничестве с компанией *Hughes Satellite*, несколькими региональными отделениями *Bell* и некоторыми другими компаниями, чтобы предложить потребителям альтернативные варианты скоростного доступа в Internet; *AOL* ищет конкурентоспособные альтернативы политике *AT&T*, которая предоставляет доступ в Internet через сети кабельного телевидения. *AT&T* уже купила две крупные компании кабельного телевидения и стала крупнейшим поставщиком услуг кабельного телевидения в США. Альянсы предприятий, предоставляющих услуги беспроводной связи, конкурируют с альянсами предприятий, обеспечивающих связь по оптоволоконным линиям и кабельным сетям. Предоставление электронных банковских услуг и оплата по кредитным карточкам через Internet также невозможны без широкого партнерства, обеспечивающего совместимость разных систем программного и аппаратного обеспечения.

Конкурентные преимущества стратегических альянсов

Конкурентная привлекательность союзов состоит в синергетическом эффекте, достигаемом за счет объединения компетенций и ресурсов участников.

Стратегические союзы — это соглашения о сотрудничестве, выходящие за рамки обычных договоров между двумя компаниями, но не простирающиеся до слияния предприятий либо создания юридически оформленного совместного предприятия. (Некоторые стратегические сою-

зы, тем не менее, предполагают соглашения о приобретении одним или несколькими участниками долей в уставном фонде других участников.) Такие союзы ценны, в первую очередь, тем, что позволяют партнерам устранять возникающие между ними противоречия, эффективно взаимодействовать в течение длительного времени и оперативно реагировать на технологические и конкурентные новшества, новые тенденции на рынке, изменения в их собственных приоритетах и конкурентных ситуациях. Конкурентное преимущество возникает тогда, когда компания, благодаря партнерским отношениям, приобретает ценные ресурсы и возможности, которые не может получить иначе. Совместное создание дополнительной потребительской ценности требует глубоких взаимоотношений между партнерами, а не просто обмена идеями и информацией. Если партнеры не считают ценными ресурсы и возможности друг друга и партнерское соглашение не дает обоюдовыгодных результатов, то партнерство быстро прекратится.

Союзы — эффективное средство конкурентной борьбы за глобальное лидерство.

Чаще всего компании объединяются в стратегические союзы для сотрудничества в сфере технологий, создания новых товаров, устранения пробелов в технологических или производственных навыках и опыте, совместного формирования новой компетенции, повышения эффективности сбыта, реализации эффекта масштаба в производстве или маркетинге, выхода на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов¹⁴.

Союзы позволяют приобретать опыт и завоевывать позиции на рынке, необходимые для достижения устойчивого конкурентного положения в будущем.

Компания, стремящаяся к лидерству на глобальном рынке, нуждается в союзниках для тех действий, которые трудно выполнить в одиночку, например:

- быстрое проникновение на жизненно важные национальные рынки и создание потенциала для освоения глобального рынка;
- получение достоверной информации о незнакомом рынке и культуре за счет создания союзов с местными компаниями;
- получение ценных навыков и компетенций, сконцентрированных в определенных географических регионах (например, разработка программного обеспечения сконцентрирована в США, моделирование модной одежды — в Италии, эффективная организация производства — в Японии).

Компания, стремящаяся занять устойчивую позицию на рынке в будущем, также нуждается в союзниках.

- Сотрудничество создает “плацдарм” для вхождения в новую отрасль.
- Союзы открывают доступ к новым технологиям, опыту и компетенции, приобретение которых силами одной компании заняло бы слишком много времени.
- Сотрудничество открывает новые возможности за счет объединения ресурсов и возможностей компаний-участников.

Промышленные компании, как правило, создают союзы с поставщиками материалов и комплектующих, чтобы эффективнее управлять поставками и ускорить продвижение новых продуктов на рынок. Объединив усилия по производству комплектующих или сборке, компании получают возможность сократить издержки производства до уровня, недостижимого при объемах производства на каждом отдельном предприятии, — *Volvo, Renault и Peugeot* создали союз для совместного производства двигателей для грузовиков именно потому, что ни

¹⁴ M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 66.

одной из компаний не требовалось такого количества двигателей, чтобы выпускать их самостоятельно. Партнеры по производству приобретают дополнительный опыт в улучшении контроля качества и выполнении отдельных производственных операций. Часто партнерства создаются для совместной эксплуатации дилерской сети или производства сопутствующих товаров, что укрепляет связи компаний-участников с покупателями и способствует сокращению издержек в каналах распространения. Компания по производству продуктов питания и напитков *Diageo* и швейцарское подразделение *Nestle* (крупнейший мировой производитель продуктов питания) недавно создали совместное предприятие по продаже мороженого *Haagen-Dazs* и замороженных десертов компании *Nestle* в США через единую дилерскую сеть; партнеры надеются, что это сотрудничество позволит им расширить присутствие на американском рынке и снизить издержки сбыта.

Все шире распространяется практика совместных стратегий компании и ее поставщиков, дистрибьюторов, производителей сопутствующих товаров и даже конкурентов.

Партнерство не только компенсирует слабые стороны компании и дает ей новые конкурентные преимущества, но и усиливает совместное конкурентное давление партнеров на их общих соперников при ослаблении конкуренции между собой. Потенциальных конкурентов можно нейтрализовать, превратив в партнеров.

Партнерские отношения между отдельными компаниями влияют на характер конкуренции в отрасли. Многие начинающие компании, желая сохранить свою независимость, предпочитают вступление в союзы слиянию с более крупной компанией. Они надеются, что сотрудничество с другими компаниями упрочит организационные возможности, создаст новые конкурентно значимые ресурсы и позволит конкурировать более эффективно. Отраслевые лидеры заинтересованы в создании партнерств, поскольку рассчитывают с их помощью одержать верх над ближайшими конкурентами и найти новые привлекательные рыночные возможности.

Стратегическое сотрудничество особенно предпочтительно в отраслях, где технологическое развитие идет очень высокими темпами, одновременно по многим направлениям, и где прорыв в одной технологии влияет на остальные технологии (часто даже выходя за границы отрасли). В случае, если отрасли переживают бурный технологический прогресс по нескольким направлениям одновременно, сотрудничество компаний позволяет им сохранить технологическое лидерство и усовершенствовать товары. Компании совместно создают новые технологии и разрабатывают новые товары, взаимно дополняющиеся на рынке, обмениваются результатами исследований и разработок, развивают общие дилерские сети и дистрибьюторские каналы.

Во врезке "Примеры стратегического партнерства" рассказывается о сотрудничестве некоторых компаний.



Примеры стратегического партнерства

Pfizer и *Warner-Lambert* заключили соглашение о партнерстве для вывода на рынок препарата *Lipitor*, снижающего уровень холестерина. *Warner-Lambert* предоставила продукт, а *Pfizer* — маркетинговые возможности.

America Online, *Gateway*, *Motorola*, *Palm*, *Direct TV*, *Hughes Electronics* заключили соглашение о партнерстве с *Gateway* для создания и совместной реализации устройств доступа в Internet и домашних сетей; *Gateway* также заключила союз с *Motorola* для предоставления доступа к своей службе Instant Messenger через беспроводные коммуникационные *Motorola*; между *AOL* и *Palm* действует соглашение об установке программы электронной почты *AOL* на компьютеры *Palm*; также достигнуто соглашение о выводе электронной почты *AOL* на телевизоры через систему спутникового вещания *Direct TV* и *Hughes Electronics*.

Hewlett-Packard и *Qwest Communications* создали совместное предприятие *CyberCenters*, предлагающее комплексные Internet-решения с круглосуточной поддержкой семь дней в неделю. *Hewlett-Packard* обеспечила технику, программное обеспечение и обслуживание; *Qwest* предоставила доступ в Internet, базу данных клиентов и систему обслуживания потребителей.

IBM и *Dell Computer* договорились о партнерстве, в ходе которого *Dell* в течение трех лет выделяет 16 млрд. долл. на закупку комплектующих у *IBM* для своих компьютеров, серверов и рабочих станций. *Dell* отметила, что уникальный опыт и возможности *IBM* в производстве комплектующих оправдывают привлечение этой компании в качестве основного поставщика, несмотря на то, что в производстве ноутбуков для корпоративных потребителей *IBM* считается основным конкурентом *Dell*.

Johnson & Johnson и *Merck* создали союз для продвижения лекарственного препарата *Percid AC*. *Merck* разработала этот препарат, а *J&J* наладила его сбыт. В результате *Percid AC* стал лидером продаж в своей категории.

General Electric's Aircraft Engines Division и *Pratt & Whitney* организовали партнерство для разработки и реализации нового типа двигателя к тяжелому самолету *A3XX* производства *Airbus Industries*. Обе компании занимаются производством двигателей для воздушных судов и конкурировали друг с другом на рынке реактивных двигателей для пассажирских самолетов. Однако желание получить заказ на двигатель для аэробуса у компании *Rolls-Royce* побудило их к сотрудничеству.

Microsoft, *Lycos*, *Excite*, *Ticketmaster* и *Dell* приняли решение о совместном развитии сети электронных аукционов под названием *Fairmarket, Inc.*, которая конкурировала бы с *eBay*.

Hewlett-Packard и *Intel* объединились для разработки *Merced* — 64-битового микропроцессора нового поколения для расширения возможностей Internet-серверов, рабочих станций и мощных ПК. В 2000 году *Intel* начала производство и сбыт первого поколения 64-битовых микропроцессоров *Itanium*.

United Parcel Service, *AT&T* и *Microsoft-UPS* объединились со своими поставщиками *AT&T* и *Microsoft* для предоставления бесплатного доступа в Internet 1,7 миллиону потребителей *UPS*, пользующихся ее услугами для электронных покупок и электронной доставки корреспонденции.

Источники. Пресс-релизы компаний и *Business Week*, October 25, 1999, p.112–130.

Союзы и партнерства с зарубежными компаниями

Совместные стратегии местных и зарубежных компаний для проникновения на международный рынок также достаточно распространены. Такие союзы играют важную роль в объединении ресурсов и возможностей на большем количестве национальных рынков. Например, американские, европейские и японские компании, желая обеспечить свое присутствие на быстро растущем китайском рынке, заключили соглашения о сотрудничестве с китайскими предприятиями с целью преодоления государственного регулирования, получения информации о местном рынке, адаптации своих товаров к требованиям и предпочтениям китайских потребителей, создания производственных мощностей внутри страны, содействия в распространении продукции, организации маркетинга и продвижения товаров на рынок. Долгое время китайское правительство предоставляло привилегии для работы на внутреннем рынке очень немногим избранным зарубежным компаниям, дополняя это требованиями сотрудничества в той или иной форме с местными предприятиями.

Причины неэффективности партнерств и союзов

Длительность и прочность союзов компаний зависят в первую очередь от успешности их совместной деятельности, соответствия меняющимся внутренним и внешним условиям и готовности корректировать первоначальные условия в случае необходимости. Если каждый из участников считает, что ценность полученных от партнера опыта, ресурсов и компетенций

невысока, а результаты совместной деятельности не стали выгодными для всех партнеров, то союз распадется. Недавнее исследование *Andersen Consulting* показало, что свыше 60% всех союзов распались или не дали желаемого эффекта¹⁵.

Многие союзы распадаются, не реализовав своего потенциала, из-за конфликтов и противоречий между участниками.

Большинство союзов распадается, единицы существуют долгое время. Недолговечность союзов объясняется, в частности, расхождением в целях и приоритетах участников, неспособностью организовать эффективное взаимодействие, возникновением более привлекательных путей развития технологии, конкуренцией между участниками¹⁶. Примером того, как развитие технологии приводит к серьезным разногласиям между партнерами, может служить попытка *Merck* организовать в начале 1990-х годов союз с целой группой исследовательских институтов, университетов, инновационных биотехнологических компаний и других организаций в поиске лекарства от СПИДа; несмотря на высокую потребность в такого рода препаратах, союз не удался из-за недостаточной изученности вируса (если он вообще существует), нежелания компаний делиться своими технологиями разработки лекарств и их выведения на рынок, а также невозможностью из-за этого оценить перспективность исследований и разработок партнеров¹⁷. Для успеха таких партнерских проектов, какой пыталась реализовать *Merck*, очень важны высокая заинтересованность в совместной деятельности, желание обмениваться опытом, постоянное тесное взаимодействие.

Зависимость компаний от партнеров и союзников

Ахиллесова пята стратегий сотрудничества и союзов — возможная длительная зависимость компании от чужих навыков и возможностей. Чтобы оставаться лидером рынка и успешно конкурировать, компания должна развивать свои собственные возможности и навыки там, где это жизненно необходимо. Более того, у многих союзов ограничены возможности развития, поскольку участники оберегают конфиденциальную информацию о своих наиболее ценных навыках и опыте; в таких ситуациях лучше предпринять поглощение или слияние с компанией, владеющей необходимыми ресурсами.

СТРАТЕГИИ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Слияния и поглощения часто представляют собой оптимальное стратегическое решение¹⁸, особенно в тех ситуациях, когда союзы и партнерства не позволяют компании получить желаемые ресурсы и возможности. Отношения собственности надежнее, чем отношения партнерства, поэтому слияние и поглощение дают возможность достичь высокой степени интеграции объединяющихся компаний.

Слияние с другой компанией, в том числе конкурентом, или ее поглощение может значительно укрепить рыночную позицию компании и открыть новые возможности достижения конкурентных преимуществ. Объединившись, компании укрепляют технологическое пре-

¹⁵ *Business Week*, October 25, 1999, p. 110.

¹⁶ Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998, p. 16–18.

¹⁷ *Ibid.*, p. 17.

¹⁸ Слияние — это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название. При поглощении более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании. Различие между слиянием и поглощением определяется отношениями собственности, управленческого контроля и финансовых соглашений, а не стратегией и конкурентными преимуществами. Ресурсы, компетенции и конкурентные возможности вновь созданной компании обычно одинаковы, независимо от того, была ли она создана за счет поглощения или слияния.

имущество, расширяют и совершенствуют конкурентные возможности, расширяют ассортимент товаров и услуг, в том числе за счет создания новых, осваивают новые регионы, укрепляют финансовое положение, что позволяет инвестировать дополнительные средства в НИОКР, расширяют производственные мощности, осваивают новые регионы. Более того, объединение деятельности часто приводит к значительному снижению издержек, так что прежняя компания с высоким уровнем затрат становится конкурентоспособной со средним или низким уровнем издержек.

Компания обязательно должна учитывать возможность слияния с другой компанией или ее поглощения, в частности для укрепления своей конкурентной позиции и создания новых возможностей.

Слияния и поглощения обычно вызваны двумя причинами: стремлением лидировать на глобальных рынках (в этом случае слияния и поглощения открывают путь на рынки новых стран) и желанием занять выгодную позицию в отрасли в будущем (слияния и поглощения позволяют приобрести необходимые технологические знания и опыт).

Nestle, Kraft (филиал *Philip Morris*), *Unilever, Procter & Gamble* и несколько других ведущих производителей продуктов питания и товаров широкого потребления регулярно проводят поглощения, желая усилить свое присутствие на глобальных рынках. *Daimler-Benz* и *Chrysler* пошли на слияние, чтобы расширить ассортимент и укрепить свою позицию на мировом рынке производителей автомобилей; это усилило позиции вновь образованного предприятия в конкуренции с *Toyota, Ford* и *General Motors*. *America Online* поглотила *CompuServe* с ее обширными услугами, чтобы привлечь новых потребителей. *Intel* за последние пять лет провела около 300 поглощений, для превращения в ведущего поставщика Internet-технологий, расширения технологической базы и ослабления своей зависимости от поставщиков комплектующих к микропроцессорам. *Cisco Systems* приобрела примерно 40 компаний для укрепления своей позиции крупнейшего поставщика систем для инфраструктуры Internet. Во врезке "Слияния и поглощения *Clear Channel Communications*" рассказывается о том, как эта компания боролась за лидерство в наружной рекламе, радио и телевидении.



Слияния и поглощения *Clear Channel Communications*

В 2000 году *Clear Channel Communications* была четвертой по размерам компанией в медиа-индустрии, вслед за *Disney, Time Warner* и *Viacom/CBS*. Компанию основали в 1972 году Лоури Мейс и Билли Джо Мак-Комбс. В самом начале своей деятельности компания поглотила неприбыльную станцию музыки кантри в Сан-Антонио, штат Техас. В течение последующих 10 лет Мейс изучал радиовещание и понемногу скупал радиостанции в разных штатах. В 1984 году компания была преобразована в акционерное общество, что позволило ей получить средства на реализацию избранной стратегии расширения за счет поглощения радиостанций на новых географических рынках.

В конце 1980 годов после того, как Федеральное управление связи США отменило правило, запрещавшее одной компании владеть одновременно радио- и телевизионными станциями, *Clear Channel* расширила свою стратегию и начала скупать маленькие убыточные телестанции. Вскоре *Clear Channel* вступила с союз с новостным агентством *Fox*, только что вышедшим на общенациональный рынок и конкурировавшим с *ABC, CBS* и *NBC*. Одновременно компания продавала программы другим станциям, а на рынках, где у нее были собственные станции, — предоставляла услуги рекламы.

К 1998 году *Clear Channel* использовала стратегию поглощений для достижения лидирующих позиций в радио- и телевидении. Она владела программами или эфирным временем на 48 локальных рынках в 24 штатах и продавала программы и эфирное время. Компания приобрела 29% акций испанской радиовещательной компании *Hefel Broadcasting*, две ра-

диостанции и кабельный аудиоканал в Дании, пакеты акций радиостанций в Австралии, Мексике, Новой Зеландии и Чехии.

В 1997 году *Clear Channel* приобрела компанию наружной рекламы *Eller Media*, владевшую более чем 100 тыс. рекламных щитов. Затем последовали другие приобретения, в частности:

- *ABC Outdoor* в Милуоки, штат Висконсин;
- *Paxton Communications* в Тампа и Орlando, штат Флорида;
- *Universal Outdoor*,
- *The More Group* с более чем 90 тыс. отделений в 24 странах.

В октябре 1999 года *Clear Channel* провела еще одно стратегически значимое слияние с *AMFM, Inc.* и создала крупнейшую в мире медиакомпанию. Продав, в соответствии с требованием законодательства США, акции 125 компаний, *Clear Channel Communications* (новое название компании после всех слияний) ведет операции в 32 странах и владеет 830 радиостанциями, 19 телестудиями, свыше 425 тыс. рекламных щитов и пакетами акций в крупнейших радиокомпаниях и агентствах наружной рекламы.

Стратегия компании состоит в приобретении радиостанций, телестудий и компаний наружной рекламы, действующих на примерно одинаковых рынках, для снижения издержек, улучшения качества выпускаемых программ и предложения потребителям рекламных услуг для радио, телевидения и наружной рекламы. Предложение рекламных услуг в двух или трех средствах массовой информации позволяет компании содержать единый штат дистрибьюторов для всех трех видов рекламной деятельности, добиваясь существенной экономии на издержках и роста прибыли.

Источники. Документы компании и *Business Week*, October 19, 1999, p. 56.

Тем не менее слияния и поглощения не всегда приводят к ожидаемому результату, иногда вследствие изначально завышенных ожиданий, а иногда из-за непредвиденных трудностей, полностью предусмотреть которые заранее невозможно. Объединение деятельности двух компаний, особенно крупных и с разнообразными видами деятельности, часто вызывает различные проблемы интеграции, в том числе ожесточенное сопротивление работников и конфликты из-за несовместимости стилей управления и корпоративной культуры. Достижение предполагаемого снижения издержек, получение необходимой информации и навыков, расширение конкурентных возможностей может оказаться не таким быстрым делом, как ожидалось, или, что еще хуже, не осуществиться вообще. Многие громкие поглощения не оправдали возлагавшихся на них надежд — яркими примерами служат поглощение компанией *AT&T* компании *AtHome/Excite*, поглощение корпорацией *Ford* компании *Jaguar*, поглощение *Walt Disney Capital* компании *Cities/ABC* и, наконец, поглощение *Deutsche Bank* банка *Banker's Trust*. *Ford* заплатила немалую цену за *Jaguar*, но так и не смогла сделать эту торговую марку лидером в сегменте престижных машин и равноправным конкурентом моделям *Mercedes*, *BMW* и *Lexus*. *Novell* в 1994 году выкупила программный пакет *WordPerfect* за 1,7 млрд. долл., но так и не смогла превратить его в успешного конкурента *Microsoft Word* и *Microsoft Office*. Поэтому спустя менее чем два года *Novell* продала *WordPerfect* за 124 млн. долл. наличными и ценными бумагами. Другие примеры неудачных поглощений — поглощение компанией *Viacom* компании *Blockbuster* и приобретение компанией *USA Waste* компании *Waste Management*.

СТРАТЕГИИ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Вертикальная интеграция расширяет сферу деятельности компании в данной отрасли. Компании могут расширять свою деятельность по направлению к поставщикам ("назад") и/или к конечному пользователю товара ("вперед"). Компания, строящая новый завод для

производства компонентов, которые прежде закупались у поставщиков, остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что теперь она имеет два хозяйственных подразделения в разных звеньях отраслевой цепочки ценности. Аналогично, если производитель краски выбирает интеграцию “вперед”, открывая 100 розничных магазинов для продажи продукции конечному потребителю, он остается в бизнесе производства красок, хотя и расширяет свою сферу деятельности на розничную торговлю.

Выбирая путь вертикальной интеграции, компании стремятся к *полной интеграции* (участие во всех звеньях отраслевой цепочки ценности) или *частичной интеграции* (занятие позиций в ключевых звеньях отраслевой цепочки ценности). Вертикальная интеграция происходит двумя путями: компания создает подразделения в других звеньях отраслевой цепочки ценности либо поглощает компании, действующие в этих звеньях.

Стратегические преимущества вертикальной интеграции

Единственная реальная причина инвестирования в вертикальную интеграцию — укрепление конкурентной позиции компании¹. Если вертикальная интеграция не приводит к значительному снижению издержек компании или получению дополнительного конкурентного преимущества, она не оправдана стратегически и финансово.

Стратегия вертикальной интеграции имеет смысл только в том случае, если укрепляет конкурентные позиции компании.

Интеграция “назад” для укрепления конкурентоспособности компании

Интеграция “назад” позволяет снизить издержки, когда большой объем производства обеспечивает такую же экономию на масштабе производства, как и у поставщиков, или эффективность деятельности возрастает до уровня поставщиков без потерь в качестве. Интеграция на уровень поставщиков оптимальна, когда у последних высок показатель прибыльности продаж, т.е. отношение прибыли к объему реализации, когда поставляемые компоненты составляют основную часть в себестоимости конечного продукта или когда необходимые технологические навыки проще всего освоить или получить, поглотив владеющего ими поставщика. Интеграция “назад” в некоторых случаях существенно расширяет технологические возможности компании и предоставляет в ее распоряжение навыки и опыт, необходимые для достижения более выгодного конкурентного положения в отрасли в будущем. *Intel*, *Cisco* и другие компании Силиконовой Долины активно поглощали компании, способные ускорить темпы их технологических исследований и обеспечить создание товаров и технологий нового поколения.

Вертикальная интеграция “назад” обеспечивает компании конкурентное преимущество за счет дифференциации в том случае, если компания переходит на самостоятельное ведение операций, прежде выполнявшихся на основе аутсорсинга, и в результате кардинально улучшает качество товара, услуги или уровень обслуживания либо другими способами совершенствует характеристики готовой продукции. Интеграция сразу во многие звенья цепочки ценности позволяет компании создать новые ключевые компетенции, усовершенствовать основные операции, освоить стратегически важные технологии, придать товару характеристики, повышающие его ценность в восприятии покупателя.

Интеграция “назад” снижает зависимость компании от поставщиков важных компонентов или значимых услуг. Интеграция жизненно необходима, если она уменьшает зависимость компании от крупных поставщиков, при каждом удобном случае повышающих цены. Такие

¹ См. статьи Kathryn R. Harrigan, “Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions”, *Strategic Management Journal*, November–December 1986, p. 535–556, где обсуждаются достоинства и недостатки вертикальной интеграции, а также John Stuckey, David White, “When and When Not to Vertically Integrate”, *Sloan Management Review*, Spring 1993, p. 71–83.

способы борьбы с нестабильностью в поставках и зависимостью от крупных поставщиков, как увеличение запасов, заключение контрактов о фиксированных ценах, увеличение количества поставщиков, переход на товары-заменители, не всегда возможны. Компании, не ставшие приоритетными клиентами для своих поставщиков, вынуждены проставать в ожидании поставок всякий раз, когда у поставщика случаются перебои в производстве. Если это происходит часто и у компании возникают проблемы в производстве и работе с клиентами, то интеграция “назад” становится перспективным стратегическим решением.

Интеграция “вперед” для усиления конкурентоспособности компании

Интеграция “вперед” обусловлена теми же причинами, что и интеграция “назад”. Во многих отраслях независимые торговые агенты, оптовые и розничные торговцы работают с товарами конкурирующих компаний, выбирая те товары, которые обеспечивают максимальную прибыль. Такая политика оптовых и розничных каналов распространения препятствует попыткам компании увеличить объем продаж и долю рынка, приводит к накоплению дорогостоящих товарных запасов и недогрузке производственных мощностей, грозит нестабильностью производства и невозможностью достигнуть экономии. В подобных случаях компании выгодны интеграция “вперед”, на уровень оптовых и/или розничных торговцев, и создание сети собственных дилеров. Но если ассортимент компании недостаточно разнообразен и содержание собственной оптово-розничной сети финансово не оправдано, то компания может интегрироваться “вперед”, на уровень реализации товаров конечным потребителям, в том числе через Internet. Исключение оптово-розничного звена из цепочки ценности за счет прямых продаж через Internet обеспечивает экономию издержек на сбыт и конкурентное преимущество по издержкам, что позволяет снизить цену для конечного потребителя.

Стратегические недостатки вертикальной интеграции

Главный недостаток стратегии вертикальной интеграции в том, что она глубже затягивает компанию в систему производственных отношений отрасли; если большинство видов деятельности в отраслевой цепочке ценности не обеспечивает конкурентного преимущества, такая стратегия вряд ли целесообразна.

Вертикальная интеграция имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, она увеличивает капиталовложения в отрасль, где работает компания, повышая тем самым предпринимательский риск (что, если темпы роста и прибыльность отрасли начнут падать?) и не позволяя компании направлять финансовые ресурсы в другие, возможно, более доходные сферы. Вертикально интегрированные компании заинтересованы в защите своих инвестиций в технологию и производственные мощности. Полностью интегрированные компании медленнее адаптируются к новым технологиям, чем частично или вообще не интегрированные компании, из-за высоких затрат на выход с рынка. Во-вторых, большой недостаток вертикальной интеграции как “вперед”, так и “назад” состоит в том, что она заставляет компанию ориентироваться только на собственные возможности и источники снабжения (которые бывают более дорогостоящими, чем внешние поставки), и снижает восприимчивость компании к изменению потребительского спроса в сторону расширения ассортимента товаров.

В-третьих, вертикальная интеграция затрудняет баланс мощностей в каждом звене в цепочке ценности. Наиболее эффективный объем производства в одном звене цепочки ценности может не соответствовать потребностям связанного с ним другого звена. Полное соответствие мощностей в цепочке ценности встречается редко. Если внутренних поставок недостаточно для производства, необходимые компоненты приходится закупать на стороне. Если возможности производства в одном из звеньев превышают потребности другого, излишки надо продавать. Если производятся сопутствующие товары — например, в химической промышленности, — необходимо организовать и их сбыт.

В-четвертых, для интеграции “вперед” и “назад” требуются разные навыки и возможности. Производство запчастей и комплектующих, сборочные операции, оптовая и розничная

торговля, прямые продажи через Internet — это все разные сферы бизнеса с разными ключевыми факторами успеха. Если промышленное предприятие планирует интеграцию в звено оптовой и розничной торговли, менеджеры должны тщательно взвесить целесообразность финансовых и временных затрат на развитие и приобретение опыта продаж. Многие производители на своем горьком опыте узнали, что организация собственной оптово-розничной сети требует огромного напряжения, не способствует основному бизнесу и не всегда дает тот положительный эффект, на который они рассчитывали. Организация прямых продаж потребителям через Internet также связана с проблемами — обычно проще наладить сбыт продукции через Internet посредникам, чем конечным покупателям.

Интеграция с поставщиками сырья и компонентов готовых изделий не всегда так проста и прибыльна, как кажется на первый взгляд. Производители персональных компьютеров, например, нередко страдают из-за несвоевременной поставки микросхем по выгодным ценам, однако не спешат осваивать производство этих микросхем. Причина в том, что затраты на интеграцию “назад” в этом случае огромны, поскольку производство микросхем чрезвычайно сложно, требует постоянного обновления оборудования и больших инвестиций в НИОКР, да и освоение производственных процессов занимает очень долгое время.

В-пятых, вертикальная интеграция с производителями компонентов может сократить производственную гибкость компании, увеличить время на разработку и выведение на рынок новых моделей. Компании, часто меняющие дизайн и упаковку своих товаров и постоянно разрабатывающие новые модели в ответ на меняющиеся покупательские предпочтения, считают вертикальную интеграцию на уровень производства комплектующих убыточной, поскольку постоянная переналадка и переоснащение оборудования требуют затрат и времени, а в случае интегрированной компании — еще и дополнительных издержек на координацию действий во всех звеньях цепочки ценности. Дешевле и быстрее приобрести комплектующие у других компаний, чем проводить вертикальную интеграцию, к тому же при таком подходе не страдают гибкость и адаптивные возможности компании. Большинство производителей автомобилей, несмотря на свой большой опыт в разработке и организации производства, пришли к выводу, что покупка большинства узлов и компонентов у специализированных производителей дает больший выигрыш в качестве, издержках и дизайне, чем интеграция в звено поставщиков.

“За” и “против” вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция имеет свои достоинства и недостатки. Преобладание тех или других обусловлено конкретной ситуацией. Вертикальная интеграция целесообразна, когда, во-первых, она создает конкурентное преимущество; во-вторых, повышает эффективность стратегически важных видов деятельности за счет снижения затрат, создания новой компетенции, повышения степени дифференциации товара; в-третьих, увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные возможности компании к изменению потребительского спроса; в-четвертых, у компании есть реальная возможность эффективно управлять общими и административными издержками даже при увеличении количества звеньев цепочки ценности. Главное в вертикальной интеграции — определить, какие виды деятельности из отраслевой цепочки ценности компании выгоднее выполнять самостоятельно, а какие — передать внешним исполнителям. При отсутствии очевидных и значимых преимуществ интеграция “вперед” или “назад” стратегически нецелесообразна. Более того, нередко для компании экономически и стратегически выгоднее дезинтегрировать производство и сосредоточиться на узком отрезке отраслевой цепочки ценности.

СТРАТЕГИИ СУЖЕНИЯ БИЗНЕСА — ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ И АУТСОРСИНГ

Некоторые вертикально интегрированные компании признали значительную вертикальную интеграцию настолько конкурентно невыигрышной, что переключились на стратегии

вертикальной дезинтеграции (рассредоточения). Однопрофильные компании, отказавшись от интеграции, концентрируют свою деятельность на очень узких отрезках цепочки ценности, а остальные виды деятельности передают независимым внешним поставщикам, другими словами, передают функции в *аутсорсинг*. Здесь очень важно решить, какие звенья цепочки ценности оставить внутри компании, а какие — передать контрагентам.

Дезинтеграция и аутсорсинг предполагают отказ от самостоятельного исполнения ряда функций за счет передачи их поставщикам товаров и услуг и другим партнерам. Передача в аутсорсинг части функций компании стратегически целесообразна, если:

- *независимые партнеры выполняют их лучше и дешевле.* Многие производители компьютеров, например, отказались от конечной сборки, передав эту работу контрагентам, что дало им значительную экономию на закупке комплектующих и организации сборочного процесса. *Cisco* передала почти все производство и сборку маршрутизаторов и коммутационного оборудования компании-партнеру, которая владеет 37 заводами, координируемыми через Internet;
- *этот вид деятельности не является конкурентно значимым и его передача в аутсорсинг не угрожает ключевой компетенции, возможностям и ноу-хау компании.* Широко распространена передача в аутсорсинг обслуживания оборудования, обработки данных, ведения бухгалтерского учета и ряда вспомогательных административных функций компаниям, специализирующимся на этой деятельности;
- *это снижает риск, связанный с изменениями технологии и/или покупательских предпочтений;*
- *это повышает организационную гибкость и оперативность принятия решений, сокращает время разработки и выведения на рынок новых товаров, снижает издержки на координацию;*
- *это позволяет компании сосредоточиться на основном бизнесе.*

Можно освоить или сохранить за собой ключевые виды деятельности и при этом избежать недостатков вертикальной интеграции, если избрать стратегию долгосрочных партнерских соглашений с ключевыми поставщиками и получить, таким образом, доступ к их компетенциям. Раньше многие компании старались не работать с поставщиками слишком тесно и заключали с ними, в основном, краткосрочные контракты²⁰. Хотя при этом компании работали с поставщиками достаточно долго, последние опасались, что сотрудничество в любой момент может прекратиться; обычно при заключении контракта определяющим фактором была цена, и компании пытались получить самые выгодные условия поставки в обмен на долгосрочное сотрудничество. Угроза перейти к другому поставщику была серьезным оружием, и чтобы она действовала сильнее, компании вместо долгосрочных контрактов практиковали заключение краткосрочных с многочисленными поставщиками, создавая среди последних ожесточенную конкуренцию. Сегодня наблюдается почти повсеместный отказ от этой стратегии в пользу долгосрочных союзов и партнерских соглашений с немногочисленными высокоэффективными поставщиками. На смену краткосрочным контрактам, заключаемым исключительно из-за выгоды цены, приходят длительные партнерские взаимоотношения.

Dell Computer, благодаря партнерству с поставщиками и организации поставок точно в срок, содержит запас деталей только на семь дней, отказалась от содержания складских помещений и предлагает компьютеры с новыми комплектующими уже через неделю после начала поставок последних. *Cisco* организовала настолько тесное взаимодействие со своими поставщиками, что они отгружают аппаратуру *Cisco* непосредственно потребителям *Cisco* без какого бы то ни было участия работников *Cisco*. Компании это обходится ежегодно на 500–800 млн. долл. дешевле, чем приобретение собственных предприятий²¹. *Hewlett-Packard*, *IBM*, *Silicon Graphics* (теперь *SGI*) и другие компании продали часть принадлежавших им заводов поставщикам и заключили контракты на закупку продукции этих заводов. *Starbucks* закупает кофе в зернах у независимых поставщиков и считает, что это выгоднее, чем интегрироваться “назад”.

²⁰ Robert H. Hayes, Gary P. Pisano, David M. Upton, *Strategic Operations: Competing Through Capabilities* (New York: Free Press, 1996), p. 419–422.

²¹ “The Internet Age”, *Business Week*, October 4, 1999, p. 104.

Предпосылки для аутсорсинга

Некоторые виды деятельности слишком затратны или обременительны, если выполнять их силами компании, например, если они требуют длительного обучения или наличия определенных материальных и нематериальных активов, в частности особой корпоративной культуры, мотивации, высокого уровня доверия покупателей и поставщиков²². Все это нельзя приобрести в одночасье, а можно только получить со временем и благодаря целенаправленным усилиям.

Поглощение компании, располагающей необходимыми возможностями, представляется наиболее очевидным решением проблемы восполнения недостающих ресурсов или функций, однако это может вызвать затруднения юридического характера, проблемы реорганизации и необратимые последствия в случае неудачи. Крайне редко полный набор недостающих ресурсов и возможностей сосредотачивается в одном подразделении поглощаемой компании, чаще они рассеяны по всем или нескольким подразделениям; к тому же их нельзя приобрести отдельно от других ресурсов. Союз или партнерство более эффективны в такой ситуации. Поглощение другой компании в условиях быстро меняющегося рынка не обеспечивает требуемой гибкости, а стратегический союз можно расторгнуть в случае непредвиденного изменения ситуации.

Преимущества аутсорсинга

Передача внешним партнерам функций одного или нескольких звеньев цепочки ценности обладает рядом стратегических преимуществ²³:

- позволяет получить комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле;
- улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;
- обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые;
- ускоряет приобретение ресурсов и навыков;
- позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем.

Аутсорсинг обеспечивает существенные преимущества при сужении бизнеса.

Недостатки аутсорсинга

Компания рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей. В таких случаях компания утратит виды деятельности, которые в течение длительного времени обеспечивали ей успех на рынке. *Cisco*, например, контролирует и защищает свой уникальный производственный опыт, разрабатывая новые методы производства, которые обязаны применять работающие с ней подрядчики. Таким образом, *Cisco*, с одной стороны, постоянно совершенствует производство, а с другой — сохраняет в секрете исходные коды и дизайн своей продукции. Кроме того, *Cisco* с помощью Internet круглосуточно отслеживает производственные операции своих подрядчиков, где бы те ни находились, и немедленно принимает меры при возникновении проблем.

²² Jay B. Barney, "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 140–142.

²³ Более подробно см. в статье James Brian Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", *Sloan Management Review*, Summer 1999, p. 9–21.

НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Конкурентное преимущество нередко появляется в результате конструктивной наступательной стратегии, не поддающейся воспроизведению конкурентами.

Конкурентное преимущество по издержкам, ресурсам или за счет дифференциации почти всегда есть результат успешных *наступательных стратегических действий*. Оборонительные стратегии, напротив, применяются для защиты и сохранения конкурентного преимущества и редко — для его создания. Сколько времени потребуется на создание конкурентного преимущества за счет успешной наступательной стратегии, зависит от конкурентной среды в отрасли²⁴. *Период формирования конкурентного преимущества* (рис. 5.3) короче, если у компании уже есть необходимые ресурсы и возможности или если в ответ на инициативы компании (резкое снижение цен, яркую рекламную кампанию, предложение нового товара) следует немедленная реакция покупателей. Период формирования длиннее, если на завоевание потребительских симпатий требуется время или освоение новой технологии и новых мощностей. В идеале стремительная атака должна быстро создать конкурентное преимущество; чем больше времени требуется для создания преимущества, тем выше вероятность, что соперники разгадают намерения компании и предпримут ответные шаги. Объем конкурентного преимущества (вертикальная ось на рис. 5.3) зависит от отрасли, например, он велик в фармацевтике, где патент на новое ценное лекарство обеспечивает существенное преимущество, и незначителен в производстве одежды, где популярные модные фасоны легко скопировать.



Рис. 5.3. Формирование и утрата конкурентного преимущества

Наступательная стратегия компании может вызвать ответные действия конкурентов, обладающих достаточной компетенцией и ресурсами: не стоит надеяться, что они отдадут свою долю рынка без борьбы.

²⁴ Jan C. MacMillan, "How Long Can You Sustain a Competitive Advantage?", Liam Fahey (ed.), *The Strategic Planning Management Reader* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), p. 23–24.

Удачная наступательная стратегия обеспечивает компании период успеха, продолжительность которого зависит от того, сколько времени потребуется соперникам, чтобы предпринять ответные действия и сократить возникший разрыв. Продолжительный период успеха позволяет компании достаточно долго получать прибыль выше средней по отрасли и окупить инвестиции, вложенные в создание преимущества.

После того как конкуренты начнут контрнаступление, начинается *период утраты конкурентного преимущества*. Любое конкурентное преимущество, которым обладает компания, рано или поздно будет утрачено, если соперник обладает необходимым опытом, ресурсами и не собирается уходить с рынка без борьбы²⁵.

Чтобы сохранить достигнутое положение, компания предпринимает либо новые наступательные, либо оборонительные меры. Для удержания конкурентного преимущества компания должна значительно опережать соперников, комбинировать наступательные и оборонительные действия, укреплять свою рыночную позицию и поддерживать приверженность потребителей. Существует шесть типов наступательной стратегии²⁶.

- Достичь и превзойти конкурента.
- Использовать слабые стороны конкурента.
- Одновременно наступать на нескольких фронтах.
- Захватывать незанятые пространства.
- Партизанская война.
- Упреждающие удары.

Догнать и перегнать конкурента

Чтобы не отстать от конкурентов, компания может направить свои усилия на нейтрализацию или достижение превосходства над ними. Нейтрализация означает сведение на нет конкурентного преимущества сильного противника, достижение превосходства — попытку отобрать привлекательную долю рынка у конкурента, несмотря на его более выгодную позицию и преимущество в ресурсах. Атака на конкурента становится необходимой, если тот превосходит нападающего либо *свойствами предлагаемого товара*, либо *организационными возможностями и ресурсами*. Компания *Advanced Micro Devices (AMD)*, желая увеличить объем продаж своих микропроцессоров, выбрала стратегию прямой атаки на позиции *Intel*, предложив более быстродействующий процессор по цене ниже Pentium производства *Intel*. *AMD* понимала, что ее выживание зависит от способности *Intel* ликвидировать разрыв в качестве продукта, и пошла на риск, несмотря на то, что корпорация *Intel* могла снизить цены на свою продукцию и предложить новые версии Pentium.

Одна из самых результативных наступательных стратегий — предложение товара такого же качества, но по более низкой цене.

Классический случай — атака на конкурентов в форме предложения аналогичного по качеству товара по более низкой цене²⁷. Такой шаг позволяет увеличить долю рынка при условии, что основной конкурент не сможет снизить цены, а атакующая компания сумеет убедить потребителей в том, что ее товар не уступает по качеству товару конкурента. Однако рост доходов при ценовой конкуренции возможен только в том случае, если снижение прибыли на

²⁵ Jan C. MacMillan, "Controlling Competitive Dynamics by Taking Strategic Initiative", *The Academy of Management Executive*, May 1988, p. 111.

²⁶ Philip Kotler, Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy*, Winter 1981, p. 30–41; Philip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 401–406; Jan MacMillan, "Preemptive Strategies", *Journal of Business Strategy*, Fall 1983, p. 16–26.

²⁷ Philip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 402.

единицу продукции компенсируется выигрышем в объемах продаж. Активную ценовую конкуренцию удобно начинать при наличии преимущества по издержкам, вытесняя конкурентов за счет низкой цены²⁴. Снижать цену при низких издержках можно довольно долго.

Другие варианты наступательной стратегии: использование прорыва в технологиях (вызывает моральное устаревание товара конкурента), придание товару новых потребительских свойств (для привлечения клиентов конкурента), рекламная кампания с элементами антирекламы (в Европе и странах СНГ запрещена. — Прим. ред.), сооружение новых производственных мощностей в непосредственной близости от заводов конкурента, расширение ассортимента товаров (для создания аналогов каждого товара конкурента), создание системы обслуживания клиентов, какой нет у конкурента.

Инициировать ценовую конкуренцию целесообразно лишь в том случае, если у компании есть значительное конкурентное преимущество по издержкам или обширные финансовые ресурсы.

Соперничать с конкурентом в тех сферах, где его позиции сильны, очень трудно. Успех приходит не сразу и зависит от того, сумела ли компания достичь преимущества по издержкам, по уровню обслуживания потребителей, по дифференциации, по созданию уникальных конкурентных возможностей (сокращение периода времени от разработки товара до вывода на рынок, собственные ноу-хау, быстрая реакция на изменение предпочтений потребителей). Если перспективы повышения прибыли или укрепления конкурентных позиций сомнительны, пытаться догнать и перегнать конкурента по цене вряд ли целесообразно.

Использование слабых сторон конкурента

Компания пытается завоевать победу на рынке за счет использования в своих интересах слабых сторон конкурентов, используя различные варианты этой стратегии.

- Привлечение потребителей тех конкурентов, чья продукция не отличается высоким качеством, разнообразными свойствами и экономичностью использования. Компания убеждает потребителей переходить на ее более качественные товары.
- Организация специальных продаж в расчете на клиентов тех конкурентов, которые не предоставляют качественного обслуживания. Если у компании уровень обслуживания выше, она легко переманит таких покупателей.
- Атака на конкурентов со слабой торговой маркой. У компании с опытом маркетинга и известной торговой маркой есть все шансы отвоёвывать потребителей у менее известных конкурентов.
- Активизация в географических регионах, где у конкурента небольшая доля рынка или нет конкурентных преимуществ.
- Работа с теми сегментами, которые соперник не хочет или не может обслуживать.

Использование слабых сторон конкурента перспективнее, чем попытки догнать и перегнать его, особенно если слабая сторона конкурента делает его уязвимым и позволяет застать врасплох²⁵.

Одновременные действия на нескольких фронтах

Масштабное наступление с широким набором различных мероприятий (снижение цен, усиление рекламы, вывод на рынок новых товаров, бесплатная раздача образцов, купоны, скидки и пр.) на обширной территории выбивает соперника из колеи, рассеивает внимание и вынуждает защищаться сразу на нескольких направлениях. *Microsoft* использовала эту стра-

²⁴ Philip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 403.

²⁵ О роли неожиданности в конкурентной борьбе см. работу William E. Rothschild, "Surprise and the Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy*, Winter 1984, p. 10–18.

тегию для завоевания устойчивых конкурентных позиций в Internet-индустрии в ходе реализации стратегии диверсификации. Компания быстро вывела на рынок новые версии Internet Explorer (чтобы вытеснить с рынка конкурирующий браузер Netscape Navigator), интегрировала Internet Explorer в операционную систему Windows, предложила пользователям Internet бесплатную загрузку Internet Explorer, договорилась с провайдерами о поддержке пользователей браузера, привлекла несколько тысяч программистов к разработке новых программ для Internet и модернизации старых, создала совместное предприятие с NBC для создания нового кабельного канала MSNBC, заключила партнерские соглашения для предоставления информации в Microsoft Network и MSNBC, разработала программное обеспечение для кабельных модемов и портативных беспроводных устройств с возможностью подключения к Internet.

Успех широкомасштабного наступления во многом зависит от наличия у атакующего известной торговой марки и репутации, способных обеспечить широкое распространение товаров и рекламный контакт с потребителями. Тогда компания сможет привлечь клиентов конкурентов и увеличить свою долю рынка.

Захват незанятых пространств

Эта стратегия позволяет избежать открытого вызова сопернику, т.е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или дорогостоящих попыток превзойти конкурента в дифференциации товаров. Вместо этого атакующий захватывает географические территории, где не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно. Вот несколько примеров этой стратегии³⁰.

- *Предложение новых видов товаров, меняющих ситуацию на рынке и условия конкуренции.* Появившись на рынке в 1994 году, браузер Netscape Navigator сразу сделал компанию Netscape лидером в разработке браузеров (прежде этот сектор рынка игнорировался) и поставил Microsoft и другие компании в положение догоняющих.
- *Создание прочных позиций в географических регионах, где ближайшие конкуренты представлены слабо или вовсе не представлены.* Желая занять лидирующие позиции на глобальном рынке ПК и Internet-продуктов, некоторые компании предпринимают шаги по захвату рынков Латинской Америки и Азии для обеспечения более выгодной позиции в будущем.
- *Создание новых сегментов за счет дифференциации товаров для более полного удовлетворения нужд определенных категорий потребителей.* Эту стратегию успешно реализовали производители моделей Lexus и BMW, создав рынок спортивных мини-автомобилей. Появление на рынке моделей компьютеров по цене меньше тысячи долларов стало настоящей сенсацией. Этот подход дает лучшие результаты в том случае, если компании удастся удовлетворить потребности тех сегментов, на которые прежде по каким-то причинам не обращали внимания.
- *Переориентация на технологии нового поколения и вытеснение существующих товаров, производственных процессов и/или услуг.* Некоторые телекоммуникационные компании пытаются вытеснить региональные телефонные фирмы с рынка предоставления доступа в Internet, предлагая новые модели кабельных модемов. Производители TFT-мониторов, снижая издержки и повышая экономическую эффективность своих технологий и производственных процессов, стремятся вытеснить с рынка традиционные мониторы.

Стратегия захвата незанятых пространств обеспечивает компании пионерные конкурентные преимущества в новых регионах и ставит конкурентов в положение догоняющих.

³⁰ Интересные материалы о борьбе Netscape и Microsoft и использовании наступательных стратегий см. в статье David B. Yoffie, Michael A. Cusumano, "Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time", Harvard Business Review, January–February 1999, p. 70–81.

Партизанская война

Эта стратегия больше подходит небольшим компаниям, у которых для крупномасштабной атаки на лидеров отрасли не хватает ресурсов и знания рынка¹¹. "Партизаны" используют принцип "удар—отход", действуя там и тогда, когда можно использовать ситуацию с выгодой для себя, захватить конкурента врасплох либо в удачный момент переманить чужих клиентов. В набор партизанских методов входят внезапные рейды на территорию противника с неожиданным резким снижением цен (чтобы перехватить выгодный заказ или переманить ключевого потребителя), неожиданные всплески маркетинговой активности (предложение 20%-ной скидки в течение недели, чтобы спровоцировать переключение потребителей с товаров конкурента на свои), проведение специальных кампаний по отвлечению потребителей от конкурентов, столкнувшихся с внутренними проблемами (забастовка или срыв графиков поставок)¹². В эту же категорию входят такие действия, как сокращение сроков поставок, если сроки поставки конкурентов слишком затянуты; улучшение качества товара, когда конкурент испытывает трудности с контролем за качеством продукции; расширение объема технических консультаций при продаже товаров, если потребителям сложно сделать выбор из-за разнообразия моделей конкурентов. Если соперники применяют нечестные или неэтичные методы конкуренции, компания может подать в суд, обвинив конкурентов в нарушении антимонопольного законодательства или недобросовестной рекламе.

Стратегия партизанской войны состоит в оперативном использовании любой представляющей возможности, но осторожно, чтобы не вызвать совместного отпора конкурентов.

Стратегия упреждающих ударов

Опережающие действия предпринимаются для защиты выгодной позиции на рынке и отличаются тем, что при удачном проведении не оставляют конкурентам шанса скопировать с выгодой для себя действия атакующего. Невоспроизводимое конкурентное преимущество получает тот, кто окажется первым. Существует несколько видов этой стратегии¹³.

- Приобретение компании, обладающей уникальным опытом или ключевой технологией, для получения трудновоспроизводимого технологического преимущества.
- Закрепление за собой эксклюзивного или преимущественного права на работу с лучшими дистрибьюторами региона или страны.
- Установление связей со всеми лучшими (или с большинством лучших) поставщиками сырья и комплектующих на основе долгосрочных контрактов, тесных союзов или поглощения. Концерн *De Beers* стал мировым лидером в торговле бриллиантами, потому что закупает весь объем добычи у большинства алмазных копей.
- Захват лучшего географического положения обеспечивает компании преимущества первопроходца, потому что она захватывает самые удобные участки вдоль оживленных автомагистралей, в новом торговом центре, просто в красивом месте или в непосредственной близости от источников сырья, подъездных путей, поставщиков, торговых точек и пр.

¹¹ Интересные примеры успешной партизанской войны мелких компаний см. в статье Ming-Jer Chen, Donald C. Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", *Academy of Management Journal*, April 1995, p. 453–482.

¹² Более подробно эти ситуации рассматриваются в работах Jan MacMillan, "How Business Strategists Can Use Guerrilla Warfare Tactics", *Journal of Business Strategy*, Fall 1980, p. 63–65; Kathryn R. Harrigan, *Strategic Flexibility* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985), p. 30–45; Liam Fahey, "Guerrilla Strategy: The Hit-and-Run Attack", Liam Fahey (ed.), *The Strategic Management Planning Reader* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), p. 194–197.

¹³ Применение стратегии упреждения рассматривается в работе Jan MacMillan, "Preemptive Strategies", *Journal of Business Strategy*, Fall 1983, p. 16–26. Приведенные ниже рассуждения основаны на этой статье.

- Привлечение престижной клиентуры и колеблющихся потребителей укрепляет репутацию компании и повышает доверие к ней.
- Нарращивание производственных мощностей сверх того, что необходимо для удовлетворения рыночного спроса, в расчете на то, что конкуренты не осмелятся последовать этому примеру. Если конкуренты не решаются пойти на увеличение своих мощностей из страха перед возможным перепроизводством товаров, то первопроходец увеличит свою долю по мере роста рынка, потому что имеет ресурсы для выполнения дополнительных заказов.
- Создание неповторимого имиджа компании, оказывающее на потребителей сильное эмоциональное воздействие. В качестве примера можно привести имидж *Yahoo* как грандиозного Internet-портала.

Эффективная стратегия опережения вынуждает конкурентов бороться за второе место на рынке.

Стратегия упреждения не обязательно лишает конкурентов возможности повторить действия компании, она просто обеспечивает первопроходцам лучшую стратегическую позицию и конкурентное преимущество перед соперниками, причем конкурентам очень сложно вытеснить первопроходца на вторые роли. Контракт на 6,2 млрд. долл. за право трансляции игр национальной футбольной лиги США, заключенный компанией *Fox* в середине 1990-х годов, поставил ее в один ряд с ведущими телекомпаниями США: *ABC*, *CBS* и *NBC*.

Выбор объекта атаки

Компания должна проанализировать, против кого из соперников и какие активные конкурентные действия следует предпринимать. Четыре типа компаний представляют собой оптимальные объекты для атаки²⁴.

1. *Лидеры рынка.* Можно и нужно атаковать лидера по размеру и доле рынка, если он не справляется со своим объемом работы. Об уязвимости лидера говорит недовольство клиентов, ассортимент товаров (такой же, как у конкурентов и даже уже), слабая конкурентная стратегия, упорное нежелание расстаться с устаревшей технологией, некогда обеспечившей лидеру его нынешнее положение, устаревшие технологии и оборудование, увлечение диверсификацией в другие отрасли, снижение прибыли. Атака приносит успех, если компания за счет изменения своей цепочки ценности добивается конкурентного преимущества по издержкам или за счет дифференциации²⁵. Атака на лидера необязательно проводится для захвата лидерства, целью может быть привлечение части клиентов лидера или укрепление своих позиций. Однако атака на сильных конкурентов — лидеров рынка может привести лишь к потере ценных ресурсов атакующего или спровоцировать жесткую и убыточную войну за долю рынка.
2. *Ближайшие последователи.* Атака на них целесообразна, если атакующий обладает мощными ресурсами в сферах, где у последователей ресурсов явно недостаточно.
3. *Компании, находящиеся на грани ухода с рынка.* Атака ускоряет их уход.
4. *Небольшие местные и региональные компании.* Обычно их опыт и возможности ограничены, поэтому можно переманить их крупнейших и лучших клиентов, особенно если это быстрорастущие компании, которым тесны региональные рамки, а местные компании не в состоянии удовлетворить их растущие требования.

²⁴ Philip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 400.

²⁵ M. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 518.

Плაცдарм для атаки

Планы проведения активной наступательной стратегии компании должны основываться на том, что ей удастся лучше всего, — на ключевых компетенциях, преимуществах в ресурсах и конкурентных возможностях. Краеугольным камнем наступательной стратегии становится хорошая ключевая компетенция, уникальная конкурентная возможность, инновационный продукт, технологическое превосходство, преимущество по издержкам в производстве или сбыте, какое-либо преимущество на основе дифференциации. Для достижения успеха желательно, чтобы возможности и ресурсы компании превышали аналогичные возможности конкурента.

Наступательная стратегия должна основываться на сильных сторонах компании, в идеальном случае — на конкурентном преимуществе.

ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ЗАЩИТЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Основная цель оборонительной стратегии — защита конкурентного преимущества и укрепление конкурентной позиции компании.

Любая компания может стать объектом атаки со стороны конкурентов, со стороны как новичков, желающих выйти на рынок, так и действующих игроков, стремящихся усилить свои позиции. Назначение оборонительной стратегии — снизить риск атаки со стороны конкурентов, выдержать атаку с минимальными потерями, вынудить атакующих переключиться на борьбу с другими конкурентами. Оборонительная стратегия не усиливает конкурентного преимущества компании, но позволяет сохранить его и защитить конкурентную позицию. Существует два основных типа оборонительной стратегии — перекрытие возможных путей атаки и демонстрация способности к ответным действиям.

Перекрытие возможных путей атаки

Весьма распространен тип оборонительной стратегии, предотвращающий наступательные действия со стороны конкурентов. Для этого на пути потенциального агрессора воздвигаются разнообразные препятствия³⁶. Например, компания разрабатывает альтернативные технологии, чтобы ее не застигло врасплох появление на рынке конкурента с более совершенной технологией. Разработка новых моделей товаров и расширение ассортимента уменьшают вероятность проникновения на рынок конкурента, проводящего стратегию дифференциации. Включение в ассортимент недорогих моделей снижает риск атаки на основе снижения цен. *America Online*, поглотив компанию *CompuServe*, снизила цены на услуги последней и позиционировала ее как дешевую альтернативу *AOL*, тем самым предотвратив попытки конкурентов переманить потребителей с помощью низких цен. Можно улучшить кадровую политику, пригласить талантливых специалистов, способных расширить ключевую компетенцию или возможности компании, — это даст преимущество над соперниками, пытающимися использовать в качестве инструмента конкуренции свои знания и опыт. Повышению приверженности потребителей способствует увеличение сроков гарантийного обслуживания, предложение бесплатной технической поддержки, ускорение доставки запчастей, предоставление скидок или бесплатных образцов товаров потребителям с низким уровнем приверженности торговой марке, оповещение о намерении снизить цены, предложение новой модели товара. Можно на официальном уровне потребовать проверки качества и безопасности продукции конкурентов — это излюбленная тактика фармацевтических компаний, стремящихся замедлить распростра-

³⁶ M. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 489–494.

нение на рынке новых видов лекарств. Можно предоставлять дилерам и дистрибьюторам дополнительные скидки за большой объем заказов или лучшие условия оплаты, чтобы удержать их от попыток заключения договоров с другими поставщиками. Если компания добьется эксклюзивного использования определенных каналов распространения, то конкурентам придется искать альтернативные каналы. Эти и другие действия не только укрепляют конкурентные позиции компании, но и заставляют конкурентов “стрелять по движущейся мишени”.

Но одного сохранения существующего положения мало. Хорошая оборонительная стратегия предполагает быстрое реагирование на изменение ситуации в отрасли и упреждающие действия по отношению к потенциальным агрессорам. Активная оборона всегда предпочтительнее пассивной.

Демонстрация способности к ответным действиям

Цель такой демонстрации — воспрепятствовать активным действиям конкурентов, вселив в них сомнения в результативности атаки, и показать, что возможный успех не стоит понесенных затрат, а также переориентировать их на менее защищенные цели. Компания извещает конкурентов о возможных ответных действиях разными способами³⁷.

- Публичные заявления руководства компании о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка.
- Публичные заявления о планах создания адекватных производственных мощностей для удовлетворения существующего рыночного спроса и обеспечения прогнозируемого роста рынка.
- Заблаговременное распространение информации о новых товарах, технологических успехах, разработках новых моделей товаров в расчете на то, что все это заставит конкурентов отложить активные действия до выяснения достоверности подобной информации.
- Обнародование намерений компании не отставать от политики конкурентов в изменении цен и условий продаж.
- Создание резерва наличности и высоколиквидных активов для ведения “боевых действий”.
- Решительные ответные действия на атаку не очень сильных конкурентов, чтобы создать имидж готовой к отпору компании.

Еще один способ противостоять активным действиям конкурентов — заставить их усомниться в перспективах прибыльности. Высокая прибыльность компании или отрасли служит приманкой для большого количества конкурентов и стимулирует наступательные действия, даже если входные барьеры на рынок высоки. В этой ситуации компания может защититься от конкурентов, в особенности от новичков, отказавшись от краткосрочной прибыли и используя методы финансовой отчетности, позволяющие занижить реальные показатели прибыльности.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СТРАТЕГИИ ПЕРВОПРОХОДЦА

Вопрос о том, когда начать стратегическое действие, не менее важен, чем вопрос о том, какое это действие. Правильный выбор момента очень важен, поскольку роль первопроходца связана со специфическими *преимуществами* или *недостатками*³⁸. Стратегия первопроходца приносит успех, если:

- первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей;

³⁷ М. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 495–497. Перечень приведенных действий выбран, автор приводит намного больше возможных вариантов.

³⁸ Ibid., p. 232–233.

- опережение в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам;
- первые покупатели сохраняют сильную приверженность компании, совершая повторные покупки;
- обеспечивает захват незанятых пространств, что затрудняет воспроизведение стратегии конкурентами.

Чем больше преимуществ получает первопроходец, тем привлекательнее этот путь³⁹. В электронной коммерции, например, первопроходец получает длительное конкурентное преимущество за счет создания узнаваемой торговой марки и прочной репутации, без чего невозможно лидерство в этой отрасли. *America Online, Amazon.com, Yahoo!, eBay, Broadcast.com, DoubleClick, Priceline.com, Inktoni* и некоторые другие компании наглядно продемонстрировали преимущества роли первопроходца и трудности гонки за лидером. Во врезке «Наступательная стратегия Toyota — пионера в производстве автомобилей на заказ» анализируется опыт компании в новой для нее деятельности.



Наступательная стратегия Toyota — пионера в производстве автомобилей на заказ

Осенью 1999 года компания *Toyota Motor* объявила, что начинает в США производство автомобилей под заказ с доставкой через пять дней после размещения заказа. Это решение было воспринято как первый шаг в переходе от модели бизнеса «производство для складов дилера», традиционной для США, к модели бизнеса «производство под заказ», уже опробованной в Японии и Европе.

Опросы покупателей автомобилей показали, что почти половина из них не находят в дилерских автосалонах моделей по своему вкусу. Обычно дилеры, зная примерно предпочтения покупателей относительно моделей, расцветок и комплектации оборудования, заказывают модели у производителей и предлагают покупателям выбирать из того, что имеется на складе. Чтобы потребители соглашались покупать представленные модели вместо таких, каких им хотелось бы, производители и дилеры предлагают скидки и идут на различные уступки. Можно получить машину и под заказ, но срок покупки часто отодвигается при этом на 30–60 дней. Отраслевые аналитики убеждены, что переход *Toyota* на пятидневную доставку заказа рассчитан не только на более полное удовлетворение покупателей и укрепление приверженности торговой марке, но и на получение преимуществ более эффективного управления цепочкой поставок и постепенный отказ от дорогостоящих мероприятий по продвижению, направленных на улучшение сбыта плохо продающихся моделей. Модель «производство на заказ» (аналогичная той, которую применяют компании *Dell, Gateway* и другие производители персональных компьютеров) позволяет не только перейти на более эффективную систему поставки «точно в срок» запасных частей и компонентов на конвейеры заводов *Toyota*, но и отказаться от убыточных скидок на непопулярные модели и конфигурации. Производство под заказ дает возможность дилерам резко сократить количество машин на складах (снижая издержки на хранение). Если модель «производство под заказ» придется по вкусу покупателям, дилерам достаточно будет содержать в демонстрационном зале минимальное количество моделей для осмотра и пробных поездок и ограниченное число машин для немедленной продажи; главной функцией дилеров станет сбор заказов потребителей. Дилеры смогут снизить свои расходы на аренду первоклассной дорогостоящей недвижимости в районах с большим потоком потребителей и интенсивным движением.

³⁹ Исследование преимуществ и недостатков стратегии первопроходца содержится в статье Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, Michael B. Heeley, «Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Growth», *Journal of Business Venturing*, March 1999, p. 175–210.

Модель "производство под заказ" позволяет покупателю использовать дополнительные преимущества Internet — возможность сравнивать цены, размещать заказы и получать аналитические материалы.

Сможет ли стратегия первопроходца обеспечить компании *Toyota* долговременное конкурентное преимущество? Можно ли надеяться на достаточное количество покупателей? Сможет ли *Toyota* добиться значительной экономии затрат и получить конкурентное преимущество по издержкам? Сколько времени потребуется конкурентам, чтобы перейти на доставку заказов в течение такого же срока? Ответы на эти вопросы даст только время.

Источник. Jeffrey Bodenstein, "An Automaker Tries the Dell Way", *Wall Street Journal*, August 30, 1999, p. 26.

Первопроходец не только получает мощные преимущества, но и сильно рискует, поэтому для завоевания прочной конкурентной позиции очень важно решить, *когда и какие* действия предпринимать в новом виде деятельности.

Однако нельзя утверждать, что стратегия быстрого следования за лидером или выжидания обречена на неудачу. Бывают ситуации, когда последователи легко воспроизводят или просто заимствуют навыки, опыт и ноу-хау компании-пионера, быстро догоняя его и даже опережая. Бывают также ситуации, когда стратегия следования за лидером имеет отчетливо выраженные преимущества. Например, если стратегия первопроходца требует больших затрат, а эффект обучаемости незначителен, то издержки раннего последователя существенно ниже; если товар первопроходца примитивен и не оправдал ожиданий потребителей, то последователю легко переманить потребителей, предложив им более совершенный товар; если технологии развиваются так быстро, что последователи получают преимущества за счет выведения на рынок товаров второго и третьего поколения с более привлекательным набором потребительских свойств.

Стратегия раннего последователя имеет свои плюсы и минусы, однако если следовать за лидером с большим отставанием, сосредоточившись лишь на том, чтобы избежать его ошибок, вряд ли можно рассчитывать на какие-либо конкурентные преимущества. Компании, избравшие тактику выжидания, могут рассчитывать лишь на выживание, они вынуждены вести постоянную борьбу за удержание своих потребителей и стараться не слишком отставать от более решительных конкурентов.

РЕЗЮМЕ

К стандартным конкурентным стратегиям относятся стратегии лидерства по издержкам, широкой дифференциации, оптимальных издержек и две сфокусированные стратегии — низких издержек и дифференциации. Избранная стратегия призвана обеспечить компании конкурентное преимущество, которое, кроме того, зависит от позиции компании на рынке, должно быть трудновоспроизводимым для конкурентов и обеспечивать удовлетворение покупателей.

Стратегия лидерства по издержкам оправдана при следующих условиях.

- Однородность производимой в отрасли продукции (различия в торговых марках незначительны).
- Высокая ценовая чувствительность большинства покупателей.
- Невозможность широкой дифференциации товара, повышающей потребительскую ценность.
- Однородность использования товара большинством покупателей, порождающая стандартные требования.
- Доступность смены продавца (торговой марки).
- Значительное давление со стороны покупателей — крупных компаний.

Чтобы достичь преимущества по издержкам, компания должна лучше, чем конкуренты, управлять своими издержками и/или найти новые способы снижения затрат во всех звеньях

цепочки ценности. Успеха достигают те компании, чье конкурентное преимущество основано на постоянной экономии во всех звеньях цепочки ценности.

Стратегия дифференциации создает конкурентное преимущество за счет придания товарам или услугам компании дополнительных потребительских свойств, которых нет у товаров конкурентов. Любые меры, предпринимаемые компанией для повышения потребительской ценности товара, могут стать основой дифференциации. Устойчивая дифференциация обычно основана на уникальных внутренних навыках, ключевой компетенции и ресурсах, которые трудно воспроизвести. Дифференциация, связанная с уникальными физическими характеристиками товара, недолговечна, поскольку конкуренты могут их воспроизвести, улучшить или предложить товары-заменители.

Стратегия оптимальных издержек объединяет стратегии снижения издержек и дифференциации. Цель стратегии состоит в предоставлении клиенту большей потребительской ценности при прежних издержках. Для успеха стратегии оптимальных издержек компания должна обладать уникальным опытом в создании более качественного товара или услуги с издержками ниже, чем у конкурентов. Главное достоинство компании в этом случае состоит в умении одновременно снижать себестоимость единицы продукции и повышать потребительскую ценность товара или услуги.

Конкурентное преимущество за счет сфокусированных стратегий создается за счет снижения издержек при обслуживании узкого рыночного сегмента либо за счет предложения потребителям этого сегмента товаров, удовлетворяющих их специфические потребности лучше, чем продукция конкурентов. Другими словами, сфокусированная стратегия основывается на издержках или дифференциации. Применение этой стратегии успешно в следующих случаях.

- Целевой рыночный сегмент достаточно велик, чтобы обеспечить прибыльность, и имеет перспективы роста.
- Лидеры отрасли не стремятся занять данный сегмент, что сокращает интенсивность конкуренции в нем и снижает риск перепроизводства.
- Конкуренты по разным причинам не заинтересованы в обслуживании специфических запросов данного сегмента.
- Отрасль неоднородна, поэтому можно выбрать сегменты, обещающие высокую прибыльность и соответствующие возможностям и ресурсам компании.
- Компания располагает возможностями и ресурсами для полного удовлетворения потребностей целевого сегмента и обеспечения высокого уровня приверженности.

Многие компании прибегают к стратегическим союзам и партнерствам, чтобы обогнать конкурентов в выходе на рынки других стран и в извлечении прибыли из новых технологических достижений. Одновременное преследование обеих этих целей требует комбинации разнообразных и обширных навыков, ресурсов, знаний и конкурентных возможностей — такая комбинация не под силу даже крупным и финансово мощным компаниям. Стратегические союзы — привлекательный, гибкий и эффективный с точки зрения издержек способ приобретения недостающих технологий, опыта и возможностей. Партнерство позволяет объединить компетенции и ресурсы и использовать их с максимальной эффективностью. Конкурентное преимущество возникает в результате создания таких ресурсов и возможностей, которых ни один из партнеров не может получить в одиночку.

Слияния и поглощения — другой эффективный способ укрепления конкурентных позиций. Компании, стремящиеся к лидерству на глобальных рынках, часто практикуют поглощения для проникновения на рынки других стран. Аналогично, компании, стремящиеся завоевать более выгодные конкурентные позиции на рынках инновационных отраслей, практикуют слияния или поглощения, чтобы преодолеть отставание в технологиях, повысить технологический потенциал и перейти к разработке товаров или услуг нового поколения. Слияния и поглощения позволяют компании восполнить недостающие ресурсы или компенсировать конкурентно слабые стороны. Объединение компаний приводит к снижению издержек, накоплению технического потенциала, расширению и улучшению конкурентных возможностей, совершенствованию

нию ассортимента товаров и услуг, распространению деятельности на новые регионы и/или увеличению финансовых возможностей, в том числе для инвестирования в НИОКР, дополнительные производственные мощности, освоение новых регионов.

Вертикальная интеграция «вперед» и «назад» стратегически оправдана, если усиливает конкурентное преимущество компании за счет сокращения издержек или усиления дифференциации. Компания может также отказаться от вертикальной интеграции и провести сужение бизнеса, если недостатки (рост издержек, повышение риска, замедление развития технологий, утрата гибкости) превосходят достоинства (улучшение координации производственных потоков, распространение ноу-хау на новые звенья цепочки ценности, внутренний контроль над всеми операциями, экономия на масштабе, приближение производства к продажам и рынку).

Стратегия аутсорсинга, или дезинтеграции, т.е. вынесения за пределы компании отдельных звеньев цепочки ценности, оправдана в условиях, когда отдельные операции лучше и дешевле выполняют независимые специалисты; данный вид деятельности не играет решающей роли в достижении конкурентного преимущества; аутсорсинг сокращает риск нежелательных последствий, связанных с изменением технологии и/или предпочтений покупателей; аутсорсинг повышает организационную гибкость, сокращает производственный цикл и расходы на координацию деятельности, ускоряет принятие управленческих решений, позволяет компании сосредоточиться на ее основном бизнесе. Во многих случаях аутсорсинг предпочтительнее вертикальной интеграции.

Наступательные действия помогают сохранить конкурентное преимущество; к ним относятся: атаки на сильные или слабые стороны конкурентов, захват незанятых пространств, масштабное наступление по многим направлениям, партизанские войны, упреждающие удары. Мишенями атак могут стать лидеры отрасли, следующие за лидером, мелкие или слабые компании.

Оборонительные стратегии, направленные на защиту конкурентных позиций компании, предполагают меры, препятствующие агрессии конкурентов либо убеждающие конкурентов в нецелесообразности атаки (поскольку наступление потребует больше затрат, чем в конечном итоге принесет результатов).

Большое значение имеет выбор момента для стратегических действий. Иногда стратегия первопроходца обеспечивает прочное преимущество, однако следовать за лидером и дешевле, и проще.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Barney, Jay B., *Gaming and Sustaining Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997), ch. 6, 7, 9, 10, 14.
2. D'Aveni, Richard A., *Hypercompetition: The Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York: Free Press, 1994), ch. 1–4.
3. Dess, Gregory G.; Joseph C. Picken, "Creating Competitive (Dis)advantage: Learning from Food Lion's Freefall", *Academy of Management Executive*, August 1999, p. 97–111.
4. Hamel, Gary, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July–August 1996, p. 69–82.
5. Hayes, Robert H.; Gary P. Pisano; David M. Upton, *Strategic Operations: Competing Through Capabilities* (New York: Free Press, 1996).
6. Porter, Michael E., *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), ch. 3–5, 7, 14 и 15.
7. Porter, Michael E., "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, November–December 1996, p. 61–78.
8. Schnarrs, Steven P., *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994).
9. Stuckey, John; David White, "When and When Not to Vertically Integrate", *Sloan Management Review*, Spring 1993, p. 71–83.
10. Venkatesan, Ravi, "Strategic Outsourcing: To Make or Not to Make", *Harvard Business Review*, November–December 1992, p. 98–107.
11. Yoffie, David B.; Michael A. Cusumano, "Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time", *Harvard Business Review*, January–February 1999, p. 71–81.

Глава 6

Стратегии конкуренции в эпоху глобализации

Хотим мы того или нет, но глобализация и информационная революция определяют сегодня все. У нас только два пути — приспособиться или погибнуть.

— Эндрю Гроув, глава корпорации Intel

Не вам решать, участвовать в глобализации или нет. Рынок все решит за вас; он заставит вас действовать.

— Алан Гомес, глава компании Thomson, S.A.

[Чисто] национальной промышленности больше не существует.

— Роберт Пелоски и Морган Стенд

Отрасли значительно различаются по силе воздействия, которое они оказывают на компании, вытесняя их на мировой рынок.

— Нирадж Давар и Тони Фрост, Школа бизнеса Richard Ivey

В XXI веке любая компания, желающая достичь лидерства в отрасли, должна думать о лидерстве на глобальном рынке, а не локальном. Глобализация мировой экономики ускоряется по мере того, как прежде закрытые для иностранных компаний страны открывают свои рынки, а Internet уничтожает расстояния. В этих условиях амбициозные, ориентированные на развитие компании делают все, чтобы занять конкурентно выгодные позиции на рынках различных стран. Глобализация мировой экономики требует дерзких наступательных стратегий для достижения выгодного положения на рынке и мощных оборонительных стратегий для защиты уже завоеванных позиций.

В этой главе рассматриваются проблемы, с которыми компания сталкивается при разработке стратегий для многонациональной и высококонкурентной глобальной среды. Предлагаем также новые концепции, такие как центр (заповедник) прибыли и перекачка прибыли, анализ различий между мультинациональной и глобальной конкуренцией. Кроме того, речь пойдет об особенностях бизнеса на зарубежных рынках, стратегиях выхода на зарубежные рынки, о роли союзов с иностранными партнерами, о значении локальных операций в перспективных странах, об особенностях конкуренции на развивающихся рынках в Китае, Индии, Бразилии и других странах.

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ВЫХОДЯТ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

Это определяется четырьмя основными причинами.

- *Привлечение новых клиентов.* Освоение зарубежных рынков открывает возможности повышения доходов, прибыли и долговременного роста. Данный вариант особенно привлекателен в тех случаях, когда внутренний рынок страны уже насыщен. Такие компании, как *Cisco Systems*, *Intel*, *Sony*, *Nokia* и *Toyota*, стремящиеся к мировому лидерству в своих отраслях, должны быстро и энергично расширять свое присутствие на рынках во всем мире.

- **Сокращение издержек и повышение конкурентоспособности.** Многие компании сталкиваются с необходимостью экспортировать продукцию, поскольку максимальный объем продаж на их внутренних рынках недостаточен для достижения экономии на масштабе производства или за счет эффекта обучаемости и обеспечения на этой основе конкурентоспособного уровня издержек. Из-за относительно небольшого объема европейских внутренних рынков такие компании, как *Michelin* и *Nestle*, довольно давно продают свою продукцию по всей Европе, а недавно распространили свои операции на рынки Северной и Латинской Америки.
- **Преимущества за счет ключевой компетенции.** Компания с конкурентно значимыми возможностями и компетенциями достигает конкурентного преимущества не только на внутренних рынках, но и на зарубежных. Конкурентоспособность и возможности компании *Nokia* в производстве мобильных телефонов способствовали достижению лидерства на мировом рынке беспроводных телекоммуникаций.
- **Снижение риска за счет расширения рынка.** Освоение зарубежных рынков снижает предпринимательский риск, уменьшая зависимость компании от операций на внутреннем рынке. Тогда, если в экономике азиатских стран наступает спад, убытки на этом рынке можно компенсировать за счет активизации продаж в Латинской Америке или Европе.

Компании, специализирующиеся на добыче и переработке природных ресурсов (нефти и газа, минералов, каучука, леса), обычно стремятся на международный рынок, поскольку привлекательные с точки зрения экономической эффективности сырьевые ресурсы находятся в других странах.

Различие между международной и глобальной конкуренцией

Компания *вступает в международную конкуренцию*, выходя на один или несколько избранных внешних рынков. О *глобальной конкуренции* мы говорим, когда компания разворачивает свою деятельность на нескольких континентах и борется за лидерство на мировом рынке. Очевидно различие в масштабах конкурентной борьбы между компаниями, одни из которых работают в нескольких странах, а другие продают свою продукцию в 50, а то и в 100 странах, и к тому же ежегодно расширяют операции на рынки других стран. Первую компанию можно назвать конкурентом *межнационального* (или *мультинационального*) *масштаба*, вторую — *глобальным конкурентом*. Ниже речь пойдет о различиях между конкурентными стратегиями международного и мирового масштаба.

Межнациональным (или мультинациональным) конкурентом называется компания, которая ведет конкурентную борьбу на рынках нескольких стран; глобальный конкурент — это компания, которая присутствует или стремится к присутствию на рынках всех (большинства) стран.

РАЗЛИЧИЯ В КУЛЬТУРНЫХ, ДЕМОГРАФИЧЕСКИХ И РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ РАЗНЫХ СТРАН

Конкурентная борьба на внешних рынках, с их культурными, социальными, демографическими и рыночными различиями, предъявляет гораздо более высокие требования к разработке стратегии компании, чем конкурентная борьба на внутреннем рынке.

Независимо от мотивов, которыми руководствуется компания при расширении своей деятельности за пределы внутренних рынков, она должна адаптировать свою конкурентную стратегию к ситуации в конкретной стране; ведь культурные, демографические и рыночные

условия в разных странах различны. Наиболее очевидны различия в культуре и образе жизни, а также в демографических параметрах рынка. Вкусы, предпочтения и покупательское поведение испанских, например, потребителей отличаются от норвежских. В любой стране мира у покупателей свои особенности. Менее чем у 10% населения Бразилии, Индии и Китая годовая покупательная способность составляет 20 тыс. долл. В этих и других развивающихся странах доля покупателей среднего класса намного меньше, чем в Северной Америке, Японии и большинстве европейских стран¹. Бывает, что товар, разработанный для одной страны, не подходит для другой. Например, в США все электроприборы рассчитаны на напряжение в 110 вольт, а во многих европейских странах напряжение в сети 220 вольт, и это различия надо учитывать производителям бытовой и другой техники. Французы предпочитают стиральные машины с вертикальной загрузкой и этим отличаются от потребителей большинства европейских стран, которые отдают предпочтение машинам с фронтальной загрузкой. В северной Европе пользуются преимущественно большими холодильниками, поскольку покупки приняты совершать раз в неделю в больших супермаркетах. Жители же южной Европы могут вполне обходиться небольшими холодильниками, поскольку делают покупки ежедневно. В некоторых азиатских странах холодильник служит показателем положения в обществе, его устанавливают обычно в гостиной; цвет и дизайн имеют большое значение. В Индии, например, самые популярные цвета холодильников ярко-голубой и красный. В других азиатских странах, где дома маленькие, популярны холодильники высотой всего 1–1,2 м, потому что могут служить подставкой. В Гонконге предпочтение отдают компактным бытовым приборам европейского стиля, на Тайване же более популярны громоздкие американские.

Потенциал развития рынка разных стран различен, например, у Индии, Китая, Бразилии и Малайзии он намного выше, чем в странах с более развитой экономикой, таких как Великобритания, Франция, Канада, Япония. В Индии есть эффективные, развитые национальные каналы распространения грузовиков, мотороллеров, сельскохозяйственных машин и оборудования, бакалейных товаров, предметов личной гигиены и другой фасованной продукции; в этих каналах работают около трех миллионов розничных торговцев. В Китае распространение носит большей частью локальный и региональный характер, а единая национальная сеть распространения основной продукции отсутствует. Страны мира различаются интенсивностью конкуренции, факторами влияния на развитие промышленности и других особенностей.

Необходимость адаптации товаров и услуг к местным культурным, демографическим и рыночным условиям — один из факторов, усложняющих конкурентную борьбу на мировом рынке. Компания должна найти оптимальное соотношение между адаптацией к рыночной ситуации каждой страны и обеспечением конкурентоспособных цен и издержек производства.

Перед страной, осваивающей внешние рынки, в числе прочих стоит очень важный вопрос: приспособливать ли свои предложения под вкусы и предпочтения местных покупателей или же предлагать на всех рынках стандартную продукцию. Адаптация товара к предпочтениям местных потребителей несомненно способствует его популярности, однако надо иметь в виду, что персонализация всегда приводит к росту издержек производства и распространения из-за увеличения количества моделей и модификаций, уменьшения партий изготавливаемого товара, сложностей с управлением каналами распространения. Стандартизация товаров позволяет в полной мере использовать эффект экономии на масштабе и эффект обучаемости, что увеличивает конкурентоспособность компании по издержкам. Поэтому поиск оптимального сочетания адаптации и стандартизации имеет огромное значение для всех компаний, действующих на внешних рынках.

Кроме того, компания должна изучить преимущества, которые можно получить от переноса части функций в другие страны, где ниже издержки производства и обращения, и учесть колебания курса иностранных валют, экономические и политические требования местных правительств.

¹ Подробнее о значении демографических и рыночных различий см. в статье С.К. Prahalad, Kenneth Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", Harvard Business Review, July–August 1999, p. 68–79.

Преимущества местоположения

Различия в оплате и производительности труда, инфляции, ценах на энергоносители, налоговых ставках, законодательных нормах и прочем определяют различия в производственных издержках в разных странах. В некоторых странах можно существенно снизить затраты за счет более низкой стоимости ресурсов производства (особенно труда), менее жесткого государственного регулирования или наличия уникальных природных ресурсов. Эти страны становятся регионами базирования основных производственных мощностей, откуда произведенная продукция экспортируется на рынки других стран. Размещение производственных мощностей в странах с низким уровнем издержек производства (или сотрудничество с поставщиками, чьи производственные мощности размещены в таких странах) обеспечивает компании конкурентное преимущество перед соперниками, предприятия которые находятся в странах с высокими издержками производства. Значение низкой стоимости производства для успешной конкуренции очевиднее всего на примере стран с низким уровнем заработной платы, которые превратились в базу для производства с высокой трудоемкостью — это Тайвань, Южная Корея, Китай, Сингапур, Малайзия, Вьетнам, Мексика и Бразилия. Другие страны привлекательны для размещения дистрибьюторских центров, поскольку обеспечивают кратчайшие сроки поставок и низкие затраты на транспортировку.

Качество бизнес-среды страны — еще одно важное преимущество: правительства некоторых стран заинтересованы в привлечении зарубежных инвестиций и стремятся создать благоприятную для иностранных инвесторов деловую среду. Например, бизнес-среда Ирландии считается одной из самых благоприятных в мире благодаря очень низким налоговым ставкам и политике правительства, поощряющей размещение в стране высокотехнологичных производственных мощностей и транснациональных компаний. Крупнейший иностранный инвестор Ирландии — компания *Intel*, построившая в стране самый большой из размещенных за пределами США завод по производству микросхем стоимостью 2,5 млрд. долл. и с более чем 4000 работников. Благодаря действиям правительства Ирландии по стимулированию промышленности, эта страна в 1990-х годах развивалась быстрее всех в Европе. Решающим фактором в пользу размещения производств в других странах обычно служит компактность расположения поставщиков комплектующих и капитального оборудования, поставщиков инфраструктуры (университеты, центры профессионального обучения, научно-исследовательские учреждения), ассоциаций производителей и дилеров, производителей сопутствующих товаров.

Стратегическое решение о размещении производственных мощностей в регионе с низкими издержками производства, обеспечивающем компании конкурентное преимущество, следует принимать незамедлительно, иначе выгодный регион захватят конкуренты и компания утратит конкурентное преимущество.

Колебания валютных курсов

Колебания курса валют могут свести на нет географические преимущества по издержкам или, наоборот, превратить невыгодное по издержкам местоположение в конкурентоспособное. Курсы иностранных валют ежегодно колеблются в пределах от 20 до 40%. В условиях устойчивого роста курса доллара США в 1990-х годах американским компаниям было выгодно размещать свои производства в зарубежных странах. Снижение курса доллара по отношению к иностранным валютам делает неэффективным размещение производств американских компаний в других странах, зато может подтолкнуть зарубежные компании к переносу производства в США.

Государственное регулирование

Национальные правительства полностью регулируют условия бизнеса и деятельность иностранных компаний на своих внутренних рынках. Правительство может устанавливать внутренние стандарты на товары, произведенные на территории его страны зарубежными

компаниями, вводить тарифы или квоты на импорт, ограничивать экспорт для повышения ресурсообеспеченности местной промышленности, регулировать цены на импортные и отечественные товары. Кроме того, инвесторы должны тщательно изучить действующие в интересующих их странах технические стандарты, сертификацию продукции, условия одобрения инвестиционных проектов и вывоза капитала за рубеж, распределение долей собственности между зарубежной компанией и местными акционерами. В одних странах вводятся государственные субсидии и ссуды под низкие проценты для отечественных компаний, чтобы повысить их конкурентоспособность перед иностранными компаниями. В других правительства, заинтересованные в создании новых производственных мощностей и рабочих мест, предлагают зарубежным компаниям содействие в форме субсидий, привилегированного доступа к рынку и технической помощи. В Китае, например, правительство враждебно относится к Internet и жестко ограничивает ее использование. В результате в стране с населением в 1,2 миллиарда человек доступ к Internet в 1999 году имели меньше 3 миллионов; ожидается, что к 2004 году количество китайских пользователей Internet не превысит 25 миллионов. В то же время в США, Японии и некоторых западноевропейских странах к 2004 году число домохозяйств с доступом в Internet достигнет 50%.

МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНАЯ ИЛИ ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ?

О мультинациональной конкуренции (или конкуренции на внутренних рынках нескольких стран) речь идет в том случае, если конкуренция на одном национальном рынке не зависит от конкуренции на других национальных рынках; в таком случае "интернационального рынка" нет, а есть лишь совокупность автономных национальных рынков.

Модели международной конкуренции в разных отраслях экономики сильно различаются². На одном полюсе находится *мультинациональная конкуренция*, или *конкуренция на отдельных, изолированных один от другого национальных рынках*. Покупатели на разных рынках имеют разные ожидания, предпочтения и особенности; конкуренция на внутреннем рынке одной страны не зависит от конкуренции на внутренних рынках других стран, состав компаний-конкурентов в каждой стране свой. Например, во Франции, Бразилии и Японии модели банковской деятельности совершенно различны, заметно отличаются рыночные условия и ожидания клиентов, банки-конкуренты во Франции совсем не те, что в Бразилии и Японии, а конкурентная борьба в банковском деле во Франции никак не влияет на конкуренцию в Бразилии и Японии. При мультинациональной конкуренции у компании не существует международного или глобального рынка, а только совокупность изолированных внутренних рынков отдельных стран. Преимущества стратегии, разработанные для конкретной страны, и любое достигнутое в этой стране конкурентное преимущество не выходят за рамки данной страны и не распространяются на другие страны, в которых работает компания. Мультинациональная конкуренция характерна для таких отраслей, как пивная промышленность, страхование жизни, производство швейных изделий, выплавка металлов, производство некоторых видов продуктов питания (кофе, крупы, консервы, замороженные продукты) и многих видов розничной торговли.

Глобальная конкуренция происходит тогда, когда конкурентные условия на рынках разных стран взаимосвязаны достаточно тесно, чтобы рассматриваться в качестве одного международного рынка. В этом случае конкуренты ведут жесткую борьбу на рынках многих стран.

На другом полюсе — *глобальная конкуренция*, при которой цены и конкурентные условия на разных внутренних рынках тесно взаимосвязаны, поэтому термин *международный*, или *глобаль-*

² Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 53–54.

ный, рынок наполняется реальным смыслом. В глобальной отрасли конкурентоспособность компании в каждой стране зависит от конкурентоспособности в других странах. Особенно интенсивно конкуренция в странах, где велики объемы продаж и где присутствие компании стратегически необходимо для упрочения положения в данной отрасли. При глобальной конкуренции компания укрепляет свои позиции, проводя операции во всем мире; конкурентное преимущество, создаваемое на внутреннем рынке, дополняется преимуществами, создаваемыми в других странах (размещение предприятий в странах с низкой заработной платой, передача опыта и навыков из одной страны в другую, обслуживание мультинациональных клиентов, репутация торговой марки). Глобальные преимущества компании напрямую зависят от ее конкурентных преимуществ на национальном рынке. Глобальная конкуренция наблюдается в производстве автомобилей, телевизоров, автошин и автопокрышек, телекоммуникационного оборудования, копируемых устройств, часов, в коммерческих воздушных перевозках.

При мультинациональной конкуренции компании-соперники борются за лидерство на рынках разных стран. В глобальных отраслях конкурирующие фирмы борются за лидерство на мировом уровне.

Разные сегменты одной отрасли могут содержать сегменты с разным уровнем конкуренции — глобальным, мультинациональным, локальным³. В гостиничном и мотельном бизнесе, например, в сегменте недорогих и средних отелей наблюдается мультинациональная конкуренция, поскольку конкурирующие компании обслуживают своих клиентов в одних и тех же странах. В сегментах гостиниц бизнес-класса и класса люкс конкуренция носит глобальный характер. Такие компании, как *Nikki*, *Marriott*, *Sheraton* и *Hilton*, располагают отелями во многих странах мира, используют единую систему резервирования мест в гостиницах любой страны, одинаковые стандарты качества и сервиса. Они ориентируются на бизнесменов и туристов, совершающих частые международные поездки.

В отрасли горюче-смазочных материалов сегмент топлива для судовых двигателей характеризуется глобальной конкуренцией, поскольку судам требуется один и тот же вид топлива. Компании в этом сегменте борются за глобальную узнаваемость торговых марок, поэтому ведущие производители топлива и смазочных материалов (*Exxon Mobil*, *BP Amoco* и *Shell*) ведут операции во многих странах мира. В сегменте автомобильных моторных масел идет мультинациональная конкуренция. Страны различаются погодными условиями, поведением водителей, организацией розничной торговли; производство обеспечивает ограниченное снижение издержек за счет эффекта масштаба; транспортные издержки высоки. Поэтому такие национальные фирмы, как *Quaker State* и *Pennzoil* в США и *Castrol* в Великобритании, лидируют на своих внутренних рынках, но не выходят на глобальный.

Бизнес-среда и характер конкуренции вместе с различиями в культуре и политике разных стран формируют конкурентную стратегию компании на внешних рынках.

Чтобы достичь успеха на внешних рынках, компания при разработке стратегии должна учитывать различия в бизнес-среде и конкуренции отдельных стран.

СТРАТЕГИИ ВХОЖДЕНИЯ И КОНКУРЕНЦИИ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

Существует несколько стратегий для компании, решившей расширить свою деятельность за пределы национального рынка и вступить в транснациональную или глобальную конкурентную борьбу.

³ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 61.

1. *Создание производственной базы в одной стране и экспорт товаров за рубеж как через собственные каналы распространения, так и через каналы, контролируемые зарубежными компаниями.*
2. *Выдача лицензий зарубежным фирмам на использование технологий компании либо на производство и распространение продукции компании.*
3. *Франчайзинг.*
4. *Мультинациональная стратегия с применением в разных странах специфических стратегических подходов, адаптированных к местным условиям, вкусам и предпочтениям покупателей. Конкурентные преимущества перед местными компаниями обеспечиваются более низкими издержками в одних странах, дифференциацией товаров — в других и оптимальным соотношением цены и качества — в третьих. Целевой сегмент рынка бывает широким в одних странах и очень узким в других. Стратегические действия в одной стране проводятся независимо от инициатив, предпринимаемых в другой стране; адаптация стратегии к условиям рынка и конкурентной среде в каждой отдельной стране важнее, чем обеспечение единой стратегии на рынках разных стран.*
5. *Глобальная стратегия с использованием единой модели конкуренции на рынках всех стран, где действует компания. Здесь может использоваться любой из стандартных вариантов стратегии, например, стратегия лидерства по издержкам в глобальном масштабе, когда компания старается обойти по издержкам как глобальных, так и локальных конкурентов; или глобальная стратегия дифференциации, когда компания придает своим товарам свойства, отличные от свойств конкурирующих товаров во всех странах, для создания единого глобального имиджа товара и обеспечения устойчивого положения на рынке; или глобальная стратегия оптимальных издержек, когда компания предлагает покупателям более выгодную цену на многих или всех крупнейших мировых рынках. Компания может также избрать глобальную направленную стратегию, обслуживая один и тот же сегмент рынка всех стратегически значимых стран, стремясь к конкурентному преимуществу по цене или за счет дифференциации. Для согласованности осуществляют координацию стратегических действий в глобальном масштабе.*
6. *Стратегические альянсы или совместные предприятия с участием зарубежных компаний как первый шаг на пути к зарубежным рынкам; впоследствии они могут превратиться в долгосрочные стратегические соглашения, направленные на поддержание или укрепление конкурентоспособности компании.*

Стратегии экспорта

Использование местных предприятий в качестве производственной базы для экспорта товаров на зарубежный рынок — отличная стартовая стратегия для выхода на международные рынки. Благодаря этому риск и потребности в капитале сводятся к минимуму, что облегчает первый, ознакомительный этап деятельности на незнакомом рынке. Производитель может ограничить свои операции на внешних рынках заключением контрактов с зарубежными оптовыми фирмами, имеющими опыт проведения импортных операций, с передачей им функций распространения и маркетинга в их странах или регионах. Если же компания хочет сохранить контроль за этими функциями, то ей лучше создать собственные дистрибьюторские и торговые представительства на целевых зарубежных рынках. Так компания сокращает прямые инвестиции в экономику зарубежных стран, сочетая преимущества от размещения производства в своей стране с экспортом товаров в другие страны. Такие стратегии часто используют китайские, корейские и итальянские компании: продукция проектируется и производится в своей стране и распространяется по внутренним каналам; деятельность за рубежом сводится, в основном, к созданию сети дистрибьюторов и дилеров, иногда к содействию в продвижении и укреплении торговой марки.

Стратегия экспорта может успешно применяться достаточно долго благодаря конкурентоспособному уровню издержек, который обеспечивает производство в своей стране. В некоторых отраслях компании получают дополнительную экономию на масштабе и за счет эффекта обучаемости, сосредоточив производство на одном или нескольких заводах-гигантах, объем производства которых превышает спрос на любом внутреннем рынке; однако для обеспечения подобной экономии компания должна экспортировать продукцию. Стратегия экспорта не годится, если издержки производства в своей стране намного выше, чем в зарубежных, где размещены предприятия конкурентов, или же в случае высоких затрат на транспортировку. Компания-экспортер должна достичь конкурентоспособного уровня издержек производства и транспортировки за счет размещения своих предприятий в регионах с невысоким уровнем затрат и в непосредственной близости к конечным потребителям, иначе успех сомнителен.

Стратегии лицензирования

Применять стратегию лицензирования разумно в тех случаях, когда компания, обладающая ценным техническим ноу-хау или уникальным запатентованным товаром, не имеет для выхода на внешний рынок ни организационных возможностей, ни ресурсов. Преимущество лицензирования состоит в избежании рисков, возникающих при выходе компании на незнакомые рынки с высокой экономической неопределенностью или политической нестабильностью. При выдаче зарубежным фирмам лицензий на технологии или прав на производство компания не несет издержек и рисков, связанных с освоением зарубежных рынков, зато получает доход в виде роялти. Главный недостаток лицензирования состоит в риске, связанном с передачей ценного ноу-хау зарубежным компаниям, вследствие чего снижается контроль за его использованием; контроль над лицензиатами и защита принадлежащего компании ноу-хау в некоторых случаях весьма затруднены.

Стратегии франчайзинга

Лицензирование применяется в основном промышленными компаниями, а франчайзинг чаще используется для глобального расширения компаниями сферы обслуживания и розничной торговли. Компании *McDonald's*, *Tricon Global Restaurants* (компания-учредитель *Pizza Hut*, *Kentucky Fried Chicken* и *Taco Bell*) и *Hilton Hotels* используют франчайзинг для расширения своего присутствия на зарубежных рынках. Преимущества франчайзинга аналогичны преимуществам лицензирования. Держатель франшизы несет основную ответственность за издержки и риски, связанные с размещением предприятий на зарубежных рынках; компания-франчайзер несет только расходы, связанные с наймом и обучением работников и поддержкой держателей франшизы. Главная проблема, с которой сталкивается франчайзер, это контроль за качеством; иностранные держатели франшизы не всегда строго соблюдают единые стандарты и методы, иногда из-за того, что культуры разных стран не всегда одинаково трактуют или придают одинаковое значение вопросам качества.

Мультинациональная или глобальная стратегия?

Потребность в мультинациональной стратегии возникает вследствие значительных отличий культурных, экономических, политических конкурентных условий в разных странах. Чем разнообразнее условия национальных рынков, тем весомее аргументы в пользу проведения *мультинациональной стратегии*, когда компания адаптирует свои стратегические подходы к ситуации на рынке каждой отдельной страны. Обычно, хотя не всегда, компании, избравшие мультинациональную стратегию, выбирают каждый раз одну из базовых стратегий конкуренции (лидерство по издержкам, лидерство за счет дифференциации, лидерство на основе оптимального сочетания цены и качества), внося необходимые изменения для лучшего удовлетворения нужд покупателей и противостояния местным конкурентам.

При большом различии между странами единая международная стратегия компании становится совокупностью индивидуальных стратегий, применяемых в отдельных странах. Тем не менее, даже при наличии различий между отдельными странами, все же можно придать этим стратегиям общую направленность с помощью хорошо зарекомендовавших себя идей, технологий, знаний и возможностей. Действия компании в одной стране можно рассматривать как своего рода эксперимент, позволяющий приобрести необходимый опыт и применить его потом на рынках других стран⁴.

Мультинациональная стратегия подходит для отраслей, где доминирует мультинациональная конкуренция и большое значение имеют индивидуальные параметры местных рынков. Глобальная стратегия подходит глобальным либо находящимся на этапе глобализации рынкам.

При *глобальной стратегии* компания применяет *одинаковую конкурентную стратегию* во всех странах, где ведет свои операции. Несмотря на незначительные различия в стратегиях компаний в разных странах, базовая стратегия конкуренции одинакова. Кроме того, глобальная стратегия включает в себя, во-первых, интеграцию и координацию стратегических действий компании во всем мире и, во-вторых, организацию продаж во всех странах, где есть достаточный спрос на ее продукцию. В табл. 6.1 сравниваются мультинациональная и глобальная стратегии. Вопрос о выборе стратегии — главный для конкурирующих на международных рынках компаний.

Таблица 6.1. Различия между мультинациональной и глобальной стратегиями

	<i>Мультинациональная стратегия</i>	<i>Глобальная стратегия</i>
Бизнес-стратегия	Стратегии, ориентируемые на ситуацию каждой отдельной страны; координация стратегий разных стран незначительна или вообще отсутствует	Одинаковая базовая стратегия во всем мире; при необходимости незначительная адаптация к местным условиям
Стратегия в ассортименте товаров	Соответствует культуре, потребностям и ожиданиям местных покупателей	Стандартная продукция, продаваемая во всем мире; при необходимости умеренная адаптация к местным условиям
Производственная стратегия	Предприятия рассредоточены по многим странам; каждое производит продукцию, соответствующую местной специфике	Размещение предприятий по принципу максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими издержками производства, ближе к основным рынкам и поставщикам для экономии средств на транспортировку, или несколько предприятий глобального масштаба для достижения экономии на масштабе производства и эффекта обучаемости)
Источник поставок сырья и комплектующих	Предпочтительны местные поставщики (производства, удовлетворяющие потребности местных покупателей; правительство страны может потребовать использовать местные источники сырья)	Экономически выгодные поставщики в любой стране мира
Продажа и распространение	Соответствует объемам и культуре каждой отдельной страны	Высокий уровень координации в мировом масштабе; при необходимости незначительная адаптация к ситуации каждой страны

⁴ Более подробно преимущества возможности "транснациональной" стратегии рассматриваются в книге С.А. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 79–80, ch. 9.

	Мультинациональная стратегия	Глобальная стратегия
Стратегические связи между странами	Передача идей, технологий и опыта, применяемых в разных странах, если это целесообразно	Использование общих технологий, знаний и опыта на рынках всех стран (для реализации единой стандартной стратегии); стратегические инициативы и конкурентные возможности, обеспечившие успех в одной стране, внедряются на рынках других стран
Организационная структура компании	Создание во всех странах дочерних компаний, функционирующих более или менее самостоятельно, с учетом рыночных условий данной страны	Важные стратегические решения координируются центральной штаб-квартирой; для унификации операций в разных странах используется единая организационная структура

Сильная сторона мультинациональной стратегии — в адаптации конкурентной стратегии компании к условиям конкретной страны. Мультинациональная стратегия предпочтительна, если страны, в которых работает компания, сильно различаются покупательскими традициями и потребностями (врезка «Мультинациональные стратегии: *Microsoft*, *McDonald's* и *Nestle*»); если покупателям требуется особая, соответствующая их вкусам продукция; если местные правительства требуют, чтобы продукция компании соответствовала техническим условиям или потребительским стандартам; если правительства стран вводят настолько разнообразные и сложные торговые ограничения, что единый, координируемый в мировом масштабе рыночный подход невозможен. Мультинациональная стратегия имеет два существенных недостатка: во-первых, достаточно сложно распространить опыт и ресурсы за пределы одной страны, во-вторых, она препятствует созданию единого конкурентного преимущества, особенно по издержкам. Основная цель мультинациональной стратегии — адаптация к условиям каждой страны, а не формирование единых и широко применимых компетенций и конкурентных возможностей на межнациональном уровне, обеспечивающих конкурентное преимущество над мультинациональными, глобальными и местными компаниями. Мультинациональная стратегия затрудняет достижение превосходства по издержкам, зато позволяет использовать стратегию дифференциации и эффект масштаба или обучаемости. Производство товаров по индивидуальным заказам при относительно невысоком уровне издержек (по примеру компаний *Dell*, *Gateway* и *Toyota*) повышает эффективность мультинациональной стратегии.



Мультинациональные стратегии: *Microsoft*, *McDonald's* и *Nestle*

Microsoft

Для удовлетворения потребностей своих клиентов в различных странах компания проводит локализацию версий — перевод программных продуктов на язык страны использования. В предназначенных для Франции версиях программного обеспечения *Microsoft* не только сообщения для пользователей и техническая документация переведены на французский, но и денежные суммы приведены во франках. В Великобритании денежные суммы приводятся в фунтах стерлингов, а сообщения для пользователей и техническая документация — на британском английском. Программные продукты *Microsoft* переведены более чем на 30 языков.

McDonald's

McDonald's добилась больших успехов на рынках за пределами США в том числе и потому, что всегда включает в меню популярные местные блюда. На Тайване и Сингапуре *McDonald's* предлагает жареных цыплят Chicken McGrispy, в Великобритании — блюдо Chicken Tikka Naan, поскольку англичане очень любят индийскую кухню, в Индии — мак-сэндвич Maharajah (индийская версия Биг-мака), в Японии — сэндвичи Chicken Matsuta и Teriyaki Burger, а в Австралии — сэндвич McOz Burger. При этом организация

бизнеса в различных странах практически одинакова, что позволяет *McDonald's* удерживать лидерство по издержкам после достижения запланированных показателей по объему реализации (это происходит примерно через 5 лет) и при условии, что в стране создано достаточно заведений *McDonald's*, чтобы достичь экономии на масштабе (этот процесс занимает 5–10 лет на крупнейших зарубежных рынках).

Nestle

Nestle — крупнейшая в мире компания, специализирующаяся на продуктах питания, ежегодно получает 50 млрд. долл. прибыли, а ее производственные мощности размещены более чем в 70 странах. Ведущий продукт компании — кофе, дающий свыше 5 млрд. долл. доходов и около 600 млн. долл. прибыли ежегодно. *Nestle* — крупнейший в мире производитель кофе. Ассортимент компании включает 200 видов растворимого кофе, от слабого для США до крепкого эспрессо для Латинской Америки. Изучение вкусов потребителей кофе в разных странах (а иногда в разных регионах одной страны) проводят четыре научно-исследовательские лаборатории; на основе их данных разрабатываются новые ароматы, вкусы и цвет. Стратегия предусматривает адаптацию марок кофе ко вкусам и предпочтениям потребителей в каждой стране, разработку новых сортов для освоения новых сегментов рынка и изменение свойств выпускаемых сортов при изменении вкусов и привычек потребителей. В Великобритании компания активно продвигала марку *Nescafe* для привлечения новых сегментов любителей кофе. В Японии, где марка *Nescafe* считается престижной, компания организовала ее выпуск в красивых, нарядных упаковках, предназначенных для подарков. В 1993 году *Nestle* начала кампанию по внедрению растворимого кофе марок *Nescafe* и *Coffee-Mate* на рынки крупных городов Китая. В 1998 году марка *Nescafe* была лидером продаж в сегменте растворимого кофе практически на всех национальных рынках, кроме США, где первое место удерживала местная марка *Maxwell House*.

Источники. Годовые отчеты компании; Shawn Tully, "Nestle Shows How to Gobble Markets", *Fortune*, January 1989, p. 74–78, "Nestle a Giant in a Hurry", *Business Week*, March 22, 1993, p. 50–54.

Глобальная стратегия, единая во всех странах, позволяет сосредоточиться на создании преимущества по ресурсам, или по издержкам, или за счет дифференциации. Если различия между странами не слишком велики и можно избрать глобальную стратегию, то последняя предпочтительнее мультинациональной, поскольку объединяет усилия всех подразделений компании для создания конкурентно значимых компетенций и возможностей, не поддающихся воспроизведению конкурентами.

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Существуют три основных способа достижения конкурентного преимущества (или компенсации слабых сторон на внутреннем рынке) за счет освоения зарубежных рынков⁵. Первый способ — использовать возможности мультинациональной или глобальной компании для проведения НИОКР, производства, организации распространения, маркетинга, технической поддержки и пр., с издержками ниже или дифференциацией выше, чем у конкурентов. Второй способ состоит в эффективном распространении конкурентно ценных преимуществ компании с внутренних рынков на международные. Третий способ заключается в увеличении преимущества по ресурсам и возможностям и координации деятельности компании способами, возможными только при транснациональном либо глобальном уровне операций и недоступными для локальных конкурентов.

⁵ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 54.

ПРЕИМУЩЕСТВА РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ

Чтобы получить конкурентные преимущества за счет регионального размещения, компания должна принять два решения — сосредоточить все звенья цепочки ценности в нескольких избранных странах или распространить их на многие страны; в каких странах разместить свой бизнес.

Компании достигают конкурентного преимущества за счет размещения своих предприятий в странах с наиболее благоприятными условиями; компании, действующие только на внутреннем рынке, лишены такой возможности.

Концентрация деятельности в нескольких избранных странах предпочтительна при наличии следующих условий.

- *Издержки производства или других видов деятельности в некоторых регионах значительно ниже.* Например, спортивная обувь производится в основном в Азии (Китай или Корея) из-за низких затрат на производство; материнские платы для ПК производятся большей частью на Тайване из-за низкой стоимости и высокой квалификации местной рабочей силы.
- *Значительная экономия на масштабе.* Экономия на масштабе производства комплектующих или сборки обеспечивает значительное снижение себестоимости, если вместо множества рассредоточенных по всему миру предприятий работает несколько эффективных. Существенная экономия на масштабе маркетинга и распространения на мультинациональном уровне также обеспечивает лидерство по издержкам. Если несколько конкурентов борются за глобальное лидерство, преимущество по издержкам может сыграть решающую роль. Достижение лидерства по издержкам обычно требует завоевания самой большой доли в мировом производстве и высокой концентрации производства на одном или нескольких крупнейших предприятиях в регионах с низкими издержками. Доля объема производства компании в общем объеме производства отрасли (в отличие от доли продаж торговой марки или доли рынка) имеет большое значение, поскольку обеспечивает экономию на масштабе. Некоторые японские компании добились преимущества за счет лидерства по издержкам, опираясь на большой удельный вес своего объема производства в общем объеме производства отрасли. Например, на американском рынке видеомagnetофонов доля японских торговых марок не превышает 40%, однако абсолютно все видеомagnetофоны производятся в Японии — все американские продавцы закупают видеомagnetофоны у японских производителей⁶. На рынке микроволновых печей японским торговым маркам принадлежит доля объемом меньше 50%, при этом больше 85% печей изготовлены в Японии.
- *Значительный эффект обучаемости, обеспечиваемый деятельностью в одном регионе.* В некоторых отраслях эффект обучаемости в производстве комплектующих или сборке настолько велик, что компания строит одно или несколько крупных предприятий с объемом производства, удовлетворяющим спрос на продукцию во всем мире. Максимальная экономия от эффекта позволяет быстро увеличить объем производства (и как следствие — приобрести производственный опыт) в кратчайшие сроки.
- *Концентрация в одном регионе лучших ресурсов, обеспечивающая эффективную координацию деятельности и другие ценные преимущества.* Исследовательские учреждения и производство сложной продукции можно разместить в той стране, где есть квалифицированные кадры. Компания *Samsung* — лидер в разработке чипов памяти, основала научно-исследовательскую лабораторию в Силиконовой Долине и передала свои ноу-хау южнокорейским предприятиям. В регионах, где компания достигла значительного снижения издержек за счет поставок точно в срок и/или где размещены предприятия основных поставщиков, производство комплектующих удобно разместить рядом со сборочными предприятиями. Сборочные предпри-

⁶ C.K. Prahalad, Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), p. 60.

ятия можно разместить в другой стране, если местное правительство позволяет свободно ввозить комплектующие и детали, производимые крупными централизованными предприятиями в других странах. Центр обслуживания клиентов или отдел сбыта можно разместить в другой стране, если там находятся крупнейшие заказчики.

Тем не менее в некоторых случаях *рассредоточение производства дает больше преимуществ, чем концентрация*. Обслуживание покупателей — например, дистрибьюторская деятельность, продажа, реклама, послепродажное обслуживание — проводится там, где находятся покупатели, поэтому соответствующие подразделения размещаются в тех странах, где у компании много покупателей (за исключением ситуаций, когда покупателей нескольких соседних стран удобнее обслуживать из одного централизованного подразделения). Например, компании, выпускающие горное и нефтебуровое оборудование, открывают представительства во многих странах, чтобы обеспечивать быстрый ремонт оборудования и техническую поддержку. У крупных аудиторских компаний также множество зарубежных представительств, обслуживающих зарубежные операции мультинациональных корпоративных клиентов. Рассредоточение деятельности по нескольким регионам обеспечивает конкурентное преимущество в тех случаях, когда концентрация производства невыгодна из-за высоких затрат на транспортировку, торговых ограничений и пр. Многие компании наладили распространение товаров из многочисленных региональных отделений, чтобы сократить время доставки. Кроме того, рассредоточение деятельности снижает риск колебаний валютных курсов, нарушений сроков поставок (в связи с забастовками, технологическими сбоями и задержками транспортировки) и неблагоприятной политической обстановки. При концентрации деятельности в одном регионе такой риск гораздо выше.

Самая распространенная причина переноса деятельности в другую страну — низкие издержки⁷. Как мы уже говорили, подразделения мультинациональных и глобальных компаний, связанные с поставками и обслуживанием покупателей, зачастую рассредоточены по многим странам, однако такие виды деятельности, как производство запчастей, сборка готовой продукции, НИОКР, разработка новых товаров, нередко оторваны от регионов размещения потребителей и проводятся там, где это выгодно. Например, комплектующие производятся в Мексике, технологические исследования — в Германии, новая продукция разрабатывается и тестируется в США, а сборочные цеха находятся в Испании, Бразилии, Тайване или Южной Каролине. В странах с наиболее выгодными условиями кредитования можно привлекать дополнительные финансовые ресурсы.

Перенос компетенций и конкурентных возможностей за рубеж

Выход за рамки внутреннего рынка позволяет компании извлечь дополнительные преимущества из своей ключевой компетенции и ресурсной базы, используя их как основу для успешной конкуренции на рынках других стран и увеличения объема продаж и прибыли.

Перемещение компетенций, конкурентных возможностей и преимуществ по ресурсам из одной страны в другую способствует их совершенствованию и углублению, помогая компании завоевать *доминирующее положение* в том или ином конкурентно значимом регионе. Лидерство по конкурентным возможностям, ресурсам или эффективности организации цепочки ценности — хорошая основа для получения конкурентного преимущества перед другими мультинациональными или глобальными конкурентами и особенно над мелкими локальными.

Компания *Wal-Mart* быстро осваивает новые рынки, передавая накопленный внутри страны опыт распространения продукции и применения скидок для стимулирования продаж. Поскольку *Wal-Mart* — один из лидеров розничной торговли в США и владеет самыми развитыми ресурсами розничной торговли, ей удалось быстро наладить зарубежные продажи и добиться их прибыльности.

⁷ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 57.

Координация деятельности за рубежом

Эффективное регулирование и координация деятельности в разных странах повышают конкурентоспособность компании. Компании, работающие во многих странах мира, сами выбирают стратегию и место конкуренции. Например, мультинациональная или глобальная компания в ответ на агрессию конкурента может предпринять жесткие ответные меры на рынке той страны, где у соперника самый большой объем продаж или объем прибыли, чтобы истощить его финансовые ресурсы и ухудшить его конкурентные возможности на рынках других стран. Компания может выбрать и другой вариант: вести наступательную ценовую войну против слабых противников на их внутренних рынках, увеличивая свою долю рынка и покрывая краткосрочные потери за счет прибыли, получаемой на рынках других стран.

Работая в глобальном масштабе, компания может распространять передовой опыт по всем странам, где она ведет операции, перемещать производство из одной страны в другую, чтобы получить преимущества от колебаний курса валют, сотрудничать с местными правительствами, экономить на оплате труда, использовать благоприятный уровень цен на энергоносители или изменения тарифов и квот. Можно координировать производственные графики в мировом масштабе; в случае резкого снижения или повышения спроса в одной из стран можно транспортировать товары из одних региональных представительств в другие.

С помощью Internet можно организовать обратную связь с потребителями и торговым персоналом во всех странах мира и на основе полученной информации создавать новые и улучшать имеющиеся товары, стандартизировать одни свойства и изменять другие. Internet можно использовать и для привлечения лучших разработчиков и инженерно-технических кадров компании (где бы они ни находились) к разработке товаров нового поколения. Если работники одного регионального подразделения слишком загружены, можно передать часть работы в те регионы, где персонал загружен не полностью.

Улучшению репутации торговой марки способствует добавление одних и тех же ценных с точки зрения покупателя дифференцирующих свойств на всех рынках, где представлены товары компании. Репутация качества, которую завоевала компания *Honda* благодаря производству сначала мотоциклов, а затем автомобилей, обеспечила ей конкурентное преимущество при выводе на рынок новой продукции — газонокосилок; торговая марка *Honda* завоевала прочное доверие покупателей во всем мире.

ЦЕНТРЫ ПРИБЫЛИ, ПЕРЕКАЧИВАНИЕ ПРИБЫЛИ И ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАСТУПЛЕНИЯ

Центры прибыли — это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению. Япония, например, — центр прибыли для большинства японских компаний, поскольку для защиты национальной промышленности правительство установило высокие экономические барьеры, препятствующие проникновению зарубежных компаний. Защищенные от угрозы зарубежной конкуренции, японские компании на своем внутреннем рынке могут завышать цены и извлекать более высокую прибыль. Чаще всего самым большим и стратегически значимым центром прибыли компаний является ее собственный внутренний рынок, однако транснациональные и глобальные компании нередко имеют центры прибыли в других странах, где занимают устойчивое конкурентное положение, достигли большого объема продаж и высокого уровня прибыли.

Компании с многочисленными и хорошо защищенными центрами прибыли, получают конкурентное преимущество перед компаниями, не имеющими таких центров. Чем больше у компании центров прибыли, тем лучше ее конкурентное положение.

Перекачивание прибыли как часть стратегического наступления

Центры прибыли — это ценные конкурентные активы для финансовой поддержки стратегических инициатив на отдельных внутренних рынках и достижения лидерства на глобальном рынке. Глобальный или транснациональный конкурент с несколькими центрами прибыли успешно борется с внутренним конкурентом, у которого только один центр прибыли — его внутренний рынок. Глобальная компания с многочисленными центрами прибыли может резко снизить цены на внутреннем рынке своего соперника и захватить его долю, компенсируя сопутствующее снижение прибыли или прямые убытки за счет своих центров прибыли. Такая политика называется перекачиванием прибыли. Глобальная компания может пойти на резкое снижение цен (ниже уровня, приемлемого для национальных компаний), чтобы быстро захватить их доли рынка, или снижать цены постепенно и незначительно — в этом случае процесс проникновения на рынок длительнее, зато действия компании не вызовут резкого противодействия национальных компаний и чрезвычайных правительственных мер по защите их интересов. Если местная компания в ответ снизит цены, она лишится части доходов и прибыли; даже если она лидирует на рынке своей страны, ее конкурентоспособность ослабится.

Перекачивание прибыли — метод подкрепления конкурентных инициатив на одном рынке за счет финансовых и иных ресурсов других рынков. Перекачивание прибыли — мощный инструмент конкуренции.

Национальные компании довольно часто, хотя и не всегда обоснованно, обвиняют зарубежных конкурентов в демпинге и попытках поставить их в невыгодное финансовое положение и даже вытеснить из бизнеса. Многие правительства разработали антидемпинговые законы, направленные на защиту отечественных компаний от дискриминационной ценовой политики зарубежных фирм.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ И СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Стратегические альянсы и разного рода совместная деятельность с зарубежными компаниями — широко распространенный и весьма плодотворный способ проникновения на зарубежный рынок и упрочения конкурентоспособности компаний в глобальном масштабе. Компании промышленно развитых стран, экспортирующие свою продукцию, нередко заключают союзы с компаниями менее развитых стран с тем, чтобы на месте организовать импорт собственных товаров; это позволяет завоевать доверие местных правительств и облегчить проникновение на рынок. Сегодня компании в разных странах мира создают стратегические союзы и заключают партнерские соглашения для укрепления своих позиций на глобальных рынках. Японские и американские компании вступают в альянсы с европейскими, чтобы укрепить свою конкурентоспособность в странах Европейского Союза и получить максимальные преимущества на открывающихся восточноевропейских рынках. Американские и европейские компании объединяют свои усилия с азиатскими, чтобы вместе осваивать рынки Китая, Индии и других азиатских стран.

Стратегические союзы в глобальных отраслях укрепляют конкурентные позиции участников, позволяя им сохранить независимость.

В последнее время число альянсов, совместных предприятий и других форм сотрудничества значительно увеличилось и включило в себя совместное проведение НИОКР и технологических разработок, совместное использование производственных мощностей, совместный

маркетинг, совместное производство комплектующих и сборку готовой продукции. Соглашения о сотрудничестве между национальными и транснациональными компаниями не только облегчают доступ к местным рынкам⁸, но и обеспечивают экономию на масштабе производства и/или продаж. Объединив усилия, компании могут достичь экономии на масштабе, недостижимой для каждой из них в отдельности из-за небольших объемов производства. Союзы и альянсы популярны еще и потому, что позволяют заполнить пробелы в техническом опыте и/или знании местных рынков (покупательские традиции и предпочтения, местные обычаи и пр.). Ведя совместную деятельность, союзники больше узнают друг о друге. Наконец, партнерство обеспечивает совместное использование каналов распространения и дилерских сетей, расширяя сегменты покупателей компаний-участниц. Не надо забывать и о таком немаловажном факте, что компании-союзики конкурируют с другими соперниками, а не друг с другом; объединение увеличивает их шансы на завоевание лидирующих позиций в отрасли. И последнее: альянсы удобны для достижения соглашений по техническим стандартам — на основе многостороннего партнерства вырабатываются стандарты видеомagneитофонов, компьютеров, Internet-технологий, мобильных телефонов, других беспроводных средств связи.

Риски стратегических альянсов с зарубежными партнерами

Альянсы и совместные предприятия имеют не только преимущества, но и недостатки. Непросто достичь эффективного сотрудничества между независимыми компаниями, у каждой из которых свои мотивы и цели, возможно, даже противоположные⁹. Необходимо заранее обсудить, какие ресурсы будут переданы в общее пользование, а какие — останутся в собственности компаний-участниц, выработать принципы партнерского соглашения. Зарубежным союзникам приходится преодолевать языковые и культурные барьеры; поиск общего языка, завоевание доверия, координация требуют огромной работы менеджмента. Очень часто, когда заканчивается период радужных надежд, сопровождающий налаживание отношений, партнеры обнаруживают, что у них разные взгляды на цели и стратегии. Партнеры охладевают друг к другу, и желаемой прибыли уже не дождаться¹⁰.

После заключения соглашений возникают и другие проблемы. Стратегия "глобального доступа", которую реализуют крупные телекоммуникационные компании, предлагает широкое применение альянсов и партнерств, однако участникам трудно достичь соглашения о том, какие из направлений развития технологий считать самым перспективными и как реагировать на быстрые темпы их развития. Компании *AT&T* и *British Telecom* вложили 10 млрд. долл. в совместный проект по созданию единой электронной сети на основе Internet для 100 крупных городов; однако партнерам понадобилось восемь месяцев, чтобы найти главного администратора, который смог бы возглавить проект, и еще больше времени, чтобы придумать название новой компании.

Зачастую союзникам трудно вести эффективное сотрудничество на неустойчивых рынках, поэтому возникают вопросы о взаимном доверии и обмене информацией и опытом. Не исключены межличностные конфликты и несовместимость корпоративных культур. Случается, что у ведущих специалистов, от которых зависит успех компании, есть личные предубеждения или отсутствуют навыки налаживания сотрудничества и партнерских отношений; иногда руководители компаний просто не в состоянии прийти к общему мнению. Например, альянс авиакомпаний *Northwest Airlines* и *KLM Royal Dutch Airlines*, объединивших свои операции в аэропортах Детройта и Амстердама, закончился конфликтом руководителей двух компаний (по некоторым сведениям, они даже перестали разговаривать друг с другом) из-за попыток компании *KLM* взять

⁸ Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990), p. 66; см. также работу Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998), ch. 2–4.

⁹ Более подробная информация об опыте компаний в альянсах и партнерствах представлена в работах Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998), ch. 2–7; Rosabeth Moss Kanter, *Collaborative Advantage: The Art of the Alliance*, Harvard Business Review, July–August 1994, p. 96–108.

¹⁰ Jeremy Main, "Making global alliances work", p. 125

контроль над *Northwest Airlines*. Спор возник на почве несовместимости принципов бизнеса (американский путь или европейский), различий в культуре и личной неприязни руководителей¹¹.

Стратегические союзы эффективнее для реализации новых возможностей мирового рынка, чем для борьбы за глобальное лидерство.

Совместное сотрудничество может обернуться для компании долговременной зависимостью от партнера в получении конкурентно значимого опыта и возможностей. Чтобы серьезно конкурировать на рынке, компания должна развивать внутренние возможности, способствующие упрочению конкурентной позиции и созданию устойчивого конкурентного преимущества. Если союзники предоставляют компании только малозначимый опыт и знания (оберегая свои самые ценные навыки и опыт), ей следует подумать о приобретении или слиянии с компанией, обладающей необходимыми ноу-хау и ресурсами. Для компании, стремящейся к глобальному лидерству, слияние или приобретение компаний из соседней страны предпочтительнее заключения союза или создания совместного предприятия. Врезка "Стратегические союзы с зарубежными компаниями: новая модель глобального бизнеса" знакомит с опытом сотрудничества компаний из разных стран.



Стратегические союзы с зарубежными компаниями: новая модель глобального бизнеса

Как заметил недавно председатель *British Aerospace*, стратегический союз с зарубежной компанией — это "один из самых быстрых и недорогих способов реализации глобальной стратегии". Благодаря стратегическим союзам с зарубежными партнерами меняется конкуренция на мировом рынке: теперь друг другу противостоят группы глобальных компаний. Вот несколько самых ярких союзов.

- *Airbus Industrie*, один из двух ведущих мировых производителей самолетов гражданской авиации, создан в результате объединения аэрокосмических компаний Великобритании, Испании, Германии и Франции и включает в себя компании *British Aerospace*, *Daimler-Benz Aerospace* и *Aerospatiale*. Корпорации *Airbus* и *Boeing* борются за мировое лидерство в классе большегрузных самолетов для коммерческих авиаперевозок (больше 100 пассажиров).
- *General Electric* и *SNECMA*, французский производитель реактивных двигателей, договорились о долговременном равноправном партнерстве в создании реактивных двигателей для мощных самолетов производства *Boeing* и *Airbus Industrie*. Их совместное предприятие называется *CFM International*. Альянс GE/SNEMA считается образцовым, поскольку успешно существует с 1970 года: в 1980 году его доля рынка по производству самолетов на 100 и больше человек составляла около 35%, а после 1995 года возросла до 50%. В 2000 году у *CFM International* закупали двигатели около 200 компаний во всем мире.
- Французская компания *Renault* не так давно заявила о заключении союза с японской фирмой *Nissan* для достижения конкурентного превосходства над *DaimlerChrysler*, *General Motors*, *Ford* и *Toyota*, которые также входят в различные союзы. За последнее десятилетие в мировой автомобильной отрасли заключены сотни стратегических союзов, поскольку производители автомобилей и поставщики автозапчастей вышли на мировой уровень и стали активно конкурировать глобально. Маркетинговые союзы создаются не только между автосборочными предприятиями, но и между производителями комплектующих и запчастей.

¹¹ Более подробно о причинах разногласий см. в статье Shawn Tully, "The Alliance from Hell", *Fortune*, June 24, 1996, p. 64–72.

- Телекоммуникационные компании *Vodafone AirTouch PLC* (Великобритания) и *Bell Atlantic Corporation* (США) в 1999 году договорились о совместной деятельности на американском рынке под общей торговой маркой и с использованием единой цифровой технологии; в планы союза входила также совместная закупка телефонных трубок и оборудования для достижения синергетического эффекта, переход на единые корпоративные бухгалтерские программы, глобальные соглашения о роуминге, создание новых товаров и технологий. В то время *Vodafone AirTouch* была крупнейшей мировой компанией мобильной связи, а *Bell Atlantic*, завершившая слияние с *GTE*, — одним из ведущих операторов на рынке мобильной связи в США; *Bell Atlantic* уже работала на мировом рынке, вела операции и инвестиционную деятельность в 25 странах.
- *American Express* заключила союз с индийской компанией *Tata Finance* для проведения операций по обмену валюты в Индии.

Источники. Web-страницы компаний и пресс-релизы; Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998).

Эффективность стратегических союзов с зарубежными партнерами

Эффективность стратегических союзов и партнерств с зарубежными предприятиями зависит от ряда условий¹².

1. *Надежность партнера.* Партнер должен разделять взгляды компании на цели союза и обладать необходимыми возможностями и опытом. Практика показала, что нецелесообразно вступать в партнерские отношения с зарубежными компаниями в том случае, если такие отношения чреваты прямой конкуренцией из-за совпадения ассортимента товаров или иных конкурентных областей. В таких случаях соглашения о совместной продаже и взаимном продвижении порождают конфликты, особенно если это товары-заменители; риск конфликтов значительно снижается, если это сопутствующие или дополнительные товары.
2. *Учет культурных различий.* Если зарубежная компания недостаточно уважительно относится к местной культуре и опыту ведения бизнеса, если среди ведущих специалистов нет взаимопонимания, то вряд ли возникнут продуктивные партнерские отношения.
3. *Взаимовыгодность альянса.* Участники должны делиться получаемой информацией, а отношения должны всегда оставаться прямыми и доверительными. Многие союзы распадаются из-за того, что одна или обе стороны не удовлетворены уровнем информирования. Также если один из участников пытается использовать известную только ему информацию для собственной выгоды или за счет большей осведомленности добиться преимущества над партнером, то дальнейшее сотрудничество быстро становится бесперспективным.
4. *Выполнение обязательств обеими сторонами.* Обе стороны должны исполнять свои обязательства перед альянсом для получения запланированной прибыли. Разделение работ должно быть соразмерным, а размеры прибыли обеих сторон — адекватными.
5. *Эффективный процесс принятия решений для обеспечения быстрого действия.* Часто технологические и конкурентные изменения происходят настолько быстро, что скорость принятия решения имеет первостепенное значение. Если компании слишком долго обсуждают требующие быстрого решения вопросы или получение внутреннего одобрения излишне затянато, альянс обречен на бездействие.
6. *Организация взаимного обучения и адаптация первоначальных условий соглашения к меняющимся обстоятельствам.* На сегодняшних быстроразвивающихся рынках стратегические союзы и партнерства не преуспеют, если попытаются жестко придерживаться первоначальных условий.

¹² Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998), ch. 4–8.

чальных планов. Одна из гарантий долговечности и успеха союза — постоянная адаптация условий и целей альянса к изменениям внешней среды.

Большинство международных коммерческих альянсов, созданных для обмена технологиями или предоставления доступа к рынкам, носят временный характер, поскольку компании либо быстро достигают поставленных целей, либо реализуют преимущества взаимного обучения, после чего каждый из участников может идти своим путем. Взаимовыгодными иногда бывают и долговременные союзы, однако большинство партнеров прекращают сотрудничество и переходят к самостоятельной деятельности, если преимущества союза исчерпаны.

Долгосрочными обычно бывают союзы, во-первых, направленные на сотрудничество с поставщиками или дистрибьюторами, когда каждая сторона осуществляет свою деятельность в разных звеньях отраслевой цепочки ценности, или, во-вторых, считающие продолжительное сотрудничество взаимовыгодным, например, потому что постоянно возникают новые возможности обмена опытом или дальнейшее сотрудничество позволяет каждому партнеру расширить свой рынок быстрее, чем при самостоятельной деятельности.

КОНКУРЕНЦИЯ НА РЫНКАХ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН

Компании, стремящиеся к мировому лидерству, не должны забывать об особенностях конкуренции на рынках крупных развивающихся стран — Китая, Индии, Бразилии, Индонезии, Мексики и др., для которых характерен не только высокий уровень предпринимательских рисков, но и огромные возможности роста, потому что их экономики развиваются, а уровень жизни населения приближается к мировым стандартам¹³. Население земного шара сейчас превышает 6 миллиардов человек, причем треть населения проживает в Индии и Китае и сотни миллионов — в развивающихся странах Азии и Латинской Америки. Поэтому компания, претендующая на роль лидера мирового рынка (или стремящаяся к постоянному быстрому росту), не может игнорировать рыночные, технические и управленческие возможности в этих странах, тем более, что первоначально жесткая протекционистская политика правительств этих стран постепенно смягчается. Компания *Coca-Cola*, например, инвестировала 200 млрд. долл. в экономику Китая, Индии и Индонезии, чье население в общем составляет 40% мирового, и рассчитывает на удвоение объема продаж в этих странах каждые три года (впечатляющий показатель, особенно по сравнению со скромными 4% роста, достигнутыми *Coca-Cola* в США в 1990-х годах)¹⁴.

Чтобы обеспечить себе продвижение на этих крупных развивающихся рынках, компании мало вносить незначительные изменения в товар и хорошо изучить местные условия и культуру¹⁵. В свое время компания *Ford* пыталась продавать свою модель *Ford Escort* в Индии за 21 тыс. долл. — стандартная цена престижной марки. Однако учитывая, что самая популярная в Индии модель *Maruti-Suzuki* в то время продавалась за 10 тыс. долл. и дешевле, а менее чем у 10% индийского населения годовая покупательная способность превышает 20 тыс. долл., неудивительно, что *Ford* не получила желаемой доли рынка. Компании *McDonald's* пришлось разработать овощные гамбургеры специально для некоторых стран Азии и пересмотреть цены, которые часто превышали местные стандарты и были доступными лишь состоятельной части населения. *Kellogg* пришлось затратить дополнительные усилия на продвижение своих

¹³ Большая часть информации, содержащейся в данном разделе, взята из статьи C.K. Prahalad, Kenneth Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", *Harvard Business Review*, July–August 1999, p. 68–79; см. также статью David J. Arnold, John A. Quelch, "New Strategies in Emerging Markets", *Sloan Management Review*, Fall 1998, p. 7–20.

¹⁴ David J. Arnold, John A. Quelch, "New Strategies in Emerging Markets", *Sloan Management Review*, Fall 1998, p. 7.

¹⁵ C.K. Prahalad, Kenneth Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", *Harvard Business Review*, July–August 1999, p. 72–73.

завтраков быстрого приготовления, поскольку во многих развивающихся странах не принято есть на завтрак кашу; изменение традиционных потребительских привычек оказалось дорогостоящим и длительным процессом. *Coca-Cola* обнаружила, что ее реклама, создающая единый мировой имидж торговой марки, не воздействует на население многих развивающихся стран. В Индии чрезвычайно популярны одноразовые упаковки стиральных порошков, шампуней, приправ, сиропа от кашля и кулинарного жира, поскольку такая расфасовка позволяет покупателям экономить деньги. Из-за слабой телефонизации Китая в этой стране широко распространены пейджеры. Компания *Motorola* даже решила увеличить экраны своих пейджеров, чтобы на них отображалось больше информации; после этого компании пришлось срочно расширять свои производственные мощности, чтобы удовлетворить резкий рост спроса на ее продукцию.

Предпосылки формирования стратегии

В развивающихся странах для покупателей большое значение имеет цена, что часто обеспечивает преимущество местным компаниям. Зарубежные конкуренты, желающие преуспеть на этих рынках, должны предложить потребителям привлекательные цены при более высоком качестве товаров; такой подход к формированию стратегии принципиально отличается от подходов, практикуемых в других регионах мира. Если эксперты считают, что внедрение товара компании на местный рынок потребует много времени и изменения привычек местных потребителей, то компания не может рассчитывать на быстрый рост объема продаж и прибыли и должна инвестировать крупные суммы в освоение рынка. Кроме того, упаковка и расфасовка продукции могут потребовать изменений в зависимости от особенностей местного рынка. Например, когда *Unilever* вышла на рынок стиральных порошков в Индии, оказалось, что для 80% населения страны недоступны марки, популярные у обеспеченной части населения в других странах, с более высоким уровнем благосостояния. Чтобы успешно конкурировать с дешевым стиральным порошком местного производства, *Unilever* предприняла целый ряд действий: разработала новый дешевый порошок *Wheel* с дополнительным потребительским свойством не оказывать вредного воздействия на кожу; построила новый завод с низким уровнем производственных издержек; наладила расфасовку порошка в одноразовые дешевые пакетики; привлекла к распространению местных уличных торговцев; провела недорогую кампанию продвижения с наружной рекламой и рекламой в местах продажи. В результате всех этих усилий объем продаж новой марки порошка достиг уровня 100 млн. долл. за относительно короткое время. Позже *Unilever* повторила эту стратегию в Африке со стиральным порошком марки *Ala*.

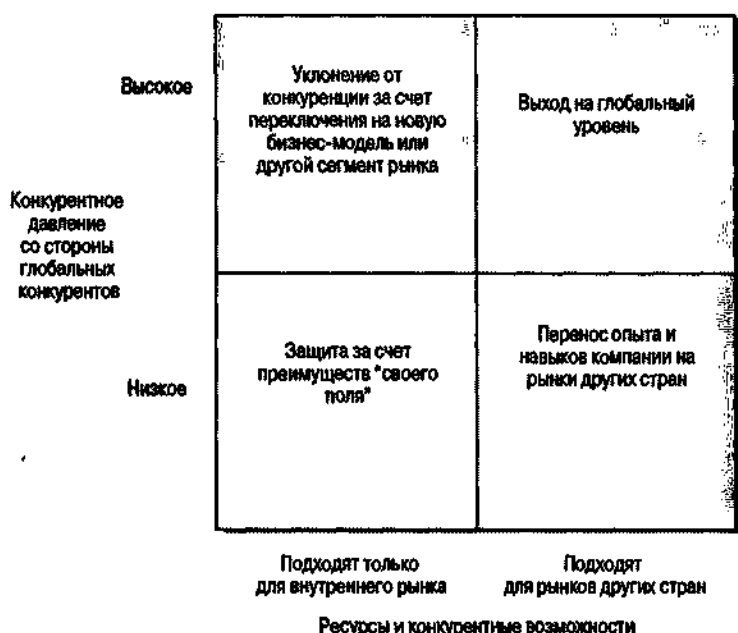
На рынках развивающихся стран трудно достичь высокой прибыли в короткие сроки. Компании, осваивающие местный рынок, должны изучить местные особенности, активно инвестировать средства в развитие рынка своих товаров и не рассчитывать на быструю окупаемость инвестиций.

Управление новым предприятием в развивающейся стране требует сочетания опыта глобальной конкуренции с адаптацией к местной культуре и деловой практике, поэтому в команду менеджеров — представителей материнской компании целесообразно включить местных менеджеров. Задача менеджеров из материнской компании — передать технологии, деловую практику, корпоративную культуру и стандарты обслуживания как связующих звеньев между штаб-квартирой компании и региональными подразделениями; местные менеджеры обогащают стратегию компании знанием местных особенностей и рыночной ситуации.

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ МЕСТНЫХ КОМПАНИЙ НА НОВЫХ РЫНКАХ

В условиях, когда крупные финансово мощные компании ищут возможности проникновения на рынки развивающихся стран, какими должны быть стратегии местных компа-

ний, желающих выжить в конкурентной борьбе с транснациональными гигантами? Как показывает опыт, перспективы выживания местных компаний в такой ситуации достаточно сомнительны. Их поведение определяется возможностью применения их конкурентных ресурсов на глобальном уровне и мощностью отраслевых факторов, побуждающих компанию к участию в глобальной конкуренции. Четыре варианта стратегии для этой ситуации представлены на рис. 6.1.



Источник: Niraj Dawar, Tony Frost, "Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, March–April 1999, p. 122.

Рис. 6.1. Варианты стратегии конкурентной борьбы местных компаний против глобальных конкурентов

Защита за счет преимуществ "своего поля"

Если конкурентное давление со стороны глобальных компаний относительно невелико, а местная компания располагает конкурентными преимуществами, отвечающими требованиям местного рынка, то целесообразно избрать стратегию опоры на преимущества, которые компания имеет на местном рынке, на приверженность потребителей товарам местного производства и спокойно относиться к переключению части потребителей на всемирно известные марки¹⁶. Компания может творчески использовать свое положение — знание предпочтений местных потребителей, навыки и опыт в производстве традиционных для региона товаров, устоявшиеся отношения с потребителями. Часто местная компания имеет преимущество по издержкам перед глобальными конкурентами (благодаря более простому дизайну, низким операционным и накладным расходам), что позволяет ей активно конкурировать по цене. Глобальные конкуренты часто позиционируют свои товары как предназначенные для самых обеспеченных слоев городских потребителей или среднего класса, которые стремятся следо-

¹⁶ Niraj Dawar, Tony Frost, "Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, March–April 1999, p. 122–123. См. также статью Gültz Ger, "Localizing in the Global Village: Local Firms Competing in Global Markets", *California Management Review*, Summer 1999, p. 64–84.

вать за модой, склонны экспериментировать с новыми товарами и поэтому отдают предпочтение всемирно известным торговым маркам. *Bajaj Auto*, крупнейший индийский производитель мотороллеров, решила конкурировать с *Honda* (предложившей на индийском рынке мотоциклы и мотороллеры и опиравшейся на свой опыт, технологии, организацию производства, качество товаров и репутацию торговой марки). Для этого *Bajaj Auto* разработала оборонительную сфокусированную стратегию, ориентированную на потребителей, предпочитавших недорогую, надежную технику с возможностью технической поддержки на месте. *Bajaj* разработала дешевый в изготовлении мотороллер простой конструкции, приспособленный к индийским плохим дорогам. Компания профинансировала НИОКР для повышения надежности и качества изделий, создала широкую сеть дистрибьюторов и станций технического обслуживания. Этот стратегический подход полностью себя оправдал — *Honda* завоевала лишь 11% рынка, а *Bajaj* смогла удержать свыше 70%, что оказалось ненамного меньше тех 77%, которые компания имела на рынке до вторжения *Honda*. Осенью 1998 году *Honda* объявила о прекращении продаж мотороллеров в Индии.

Перенос опыта и навыков компании на рынки других стран

Если компания имеет конкурентные преимущества и возможности, обеспечивающие ее выход за пределы внутреннего рынка, то на этом можно построить соответствующую стратегию¹⁷. *Televisa*, крупнейшая мексиканская медийная компания, благодаря знанию испанской культуры и традиций стала самым известным в мире производителем испаноязычных мыльных опер. *Jollibee Foods*, семейная компания, которой принадлежат 56% ресторанов быстрого обслуживания на Филиппинах, в своих многочисленных рестораниках в Гонконге, Среднем Востоке и Калифорнии применила опыт *McDonald's* в организации обслуживания и доставки, добавив к этому свой опыт в приготовлении гамбургеров с чесноком и соевым соусом, блюд с лапшой, рисом и рыбой.

Уклонение от конкуренции

Если компания не может избежать участия в глобальной конкуренции, то ей стоит рассмотреть следующие стратегические подходы: концентрация бизнеса на том звене цепочки ценности, где у нее богатый опыт и конкурентные преимущества; создание совместного предприятия с компанией, ведущей операции в глобальном масштабе; продажа своего бизнеса (включение на условиях поглощения) глобальной компании, которой такое приобретение требуется для проникновения на местный рынок¹⁸. Когда *Microsoft* выходила на китайский рынок, местные разработчики программного обеспечения переключились с копирования продуктов системы Windows на разработку приложений к ней с учетом специфики китайского рынка.

Выход на глобальный уровень

Если местная компания на развивающемся рынке располагает какими-либо ценными с точки зрения глобального рынка ресурсами и возможностями, она может, в ответ на конкурентное давление глобальных компаний, открыть собственные операции на глобальном уровне¹⁹. Когда *General Motors* приняла решение передать поставщикам изготовление крышек радиаторов для производимых в Северной Америке автомашин, индийская компания *Sundaram Fasteners* воспользовалась этой возможностью, выкупив одну из производственных

¹⁷ Niraj Dawar, Tony Frost, "Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, March–April 1999, p. 124.

¹⁸ *Ibid.*, p. 125.

¹⁹ *Ibid.*, p. 26.

линий *General Motors* и переместив ее в Индию. Так компания стала единственным поставщиком *GM* в Северной Америке — объем выпуска ее продукции составлял 5 млн. единиц в год. Став поставщиком *GM*, компания получила доступ к новым техническим стандартам на продукцию и первой в Индии получила сертификат качества QS 9000, который теперь *GM* требует ото всех своих поставщиков. *Sundaram* приобрела также опыт в достижении высоких стандартов качества, что позволило ей поставлять свою продукцию в Японию и Европу.

РЕЗЮМЕ

Четыре причины могут заставить компанию выйти за пределы внутреннего рынка: стремление расширить круг потребителей своих товаров и услуг, желание добиться снижения затрат и получить возможность вести ценовую конкуренцию, желание расширить и усовершенствовать свою базисную компетенцию, желание снизить предпринимательский риск за счет расширения обслуживаемого сегмента рынка. Компания называется *международной*, или *мультинациональной*, если она ведет конкурентную борьбу на рынках нескольких зарубежных стран, и *глобальной*, если оперирует или стремится оперировать на рынках всех стран мира.

Стратегии, применяемые компанией для ведения конкурентной борьбы на зарубежных рынках, должны соответствовать ситуации осваиваемых рынков; культурные, демографические и рыночные условия в разных странах различны. Конкурируя на зарубежных рынках, компания выбирает обычно из двух вариантов стратегии — адаптация товара к вкусам и требованиям местных потребителей или предложение стандартного варианта. Адаптация товара приводит к росту издержек производства и распространения из-за увеличения количества компонентов, уменьшения размера выпускаемых партий, увеличения товарно-материальных запасов на складах и маркетинговых издержек. Работа со стандартными товарами позволяет в полной мере использовать экономию на масштабе и эффект обучаемости, что помогает получить конкурентное преимущество по издержкам. Компании приходится выбирать между усилением привлекательности товара за счет его персонализации и снижением издержек.

Мультинациональная конкуренция имеет место тогда, когда конкурентная борьба на рынке одной страны не влияет на конкурентную борьбу компании на рынках других стран; международного рынка у компании не существует, есть лишь несколько автономных национальных рынков. О *глобальной конкуренции* мы говорим, когда условия конкурентной борьбы на рынках разных стран тесно связаны между собой и образуют единый интернациональный рынок компании. Мультинациональная стратегия адаптирована к условиям отраслей, в которых работает компания, глобальная стратегия предназначена для глобальных рынков или тех, которые развиваются в этом направлении. На мировом рынке можно использовать ряд конкурентных подходов: создание производственных мощностей в одной стране с последующим экспортом готовой продукции в другие страны, предоставление местным компаниям лицензий на использование своих ноу-хау, передача права на производство или распространение своих товаров, франчайзинг, использование стратегических союзов и партнерств для проникновения на рынок зарубежных стран либо укрепления глобальной конкурентоспособности компании.

Количество глобальных стратегических союзов, совместных предприятий и соглашений о сотрудничестве резко возросло в последние годы. Соглашения о сотрудничестве с зарубежными компаниями выгодны с нескольких точек зрения: они расширяют доступ на рынки других стран, обеспечивают экономию на масштабе производства и/или распространения, открывают доступ к недостающим техническим знаниям, опыту и/или информации об особенностях местного рынка, обеспечивают экономию на издержках за счет совместного использования производственных мощностей и каналов распространения, позволяют разработать совместные технические стандарты на продукцию и помогают противостоять союзам конкурентов. Транснациональные стратегические союзы меняют характер конкуренции на интернациональных рынках, превращая ее в конкуренцию стратегических союзов групп предприятий.

Существует три основных пути достижения конкурентного преимущества на глобальных рынках. Первый из них предполагает рассредоточение звеньев отраслевой цепочки ценности по разным странам для минимизации издержек или достижения оптимального уровня дифференциации. Второй путь заключается в перемещении конкурентно ценных компетенций и возможностей за пределы страны базирования компании, на рынки зарубежных стран. Третий путь основан на способности мультинациональных или глобальных компаний углублять и расширять свои конкурентные преимущества, координировать отдельные виды деятельности способами, недоступными местным компаниям, действующим только на рынке своей страны.

Центры прибыли — это рынки стран, на которых компания получает значительную прибыль за счет сильной и/или защищаемой государством конкурентной позиции. Они обеспечивают финансовые возможности для стратегических наступательных действий на рынке одной страны за счет прибыли и ресурсов, полученных на рынке другой страны, и тем самым укрепляют позиции компании в борьбе за глобальное лидерство. Перекачка прибыли, созданной в нескольких центрах прибыли, — мощный инструмент наступления и укрепления конкурентных позиций глобальных и мультинациональных конкурентов. Крупные и надежно защищенные центры прибыли — ценный конкурентный ресурс. Компании, располагающие несколькими центрами прибыли, получают конкурентное преимущество по сравнению с компаниями, опирающимися только на один центр прибыли.

Компании, стремящиеся к глобальному лидерству, должны расширять свои операции на *рынках развивающихся стран* — Китая, Индии, Бразилии, Индонезии, Мексике; эти рынки отличаются высоким уровнем предпринимательского риска и одновременно колоссальными возможностями роста. Чтобы добиться успеха на рынках развивающихся стран, необходимо предложить потребителям более качественный товар (по сравнению с местными компаниями) по приемлемой цене — стратегический подход, отличный от применяющихся на рынках развитых стран. Более того, формирование доли рынка компании на таких рынках — длительный процесс, требующий значительных капиталовложений для изменения потребительского поведения и вкусов местных потребителей. Достижение прибыльности также требует времени и значительных усилий.

Перспективы местных компаний на рынках развивающихся стран, желающих выстоять в конкурентной борьбе против транснациональных гигантов, достаточно сомнительны. Выбор оптимальной стратегии для них определяется такими обстоятельствами, как пригодность их конкурентных активов и возможностей для зарубежных рынков, а также конкурентным давлением со стороны глобальных конкурентов. Местные компании могут противостоять транснациональным конкурентам, опираясь на преимущества «своего поля»; перемещая свои навыки и опыт на рынки других стран; уклоняясь от конкуренции за счет переключения на другую бизнес-модель или рыночный сегмент; выйдя на международный рынок.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Arnold, David J.; John A. Quelch, "New Strategies in Emerging Markets", *Sloan Management Review*, Autumn 1998, p. 7–20.
2. Bolt, James F., "Global Competitors: Some Criteria for Success", *Business Horizons*, January–February 1988, p. 34–41.
3. Das T.K.; Bing-Sheng Teng, "Managing Risks in Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, November 1999, p. 50–62.
4. Dawar Niraj; Tony Frost, "Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets", *Harvard Business Review*, March–April 1999, p. 119–129.
5. Doz, Yves L.; Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998).
6. Ger, Guliz, "Localizing in the Global Village: Local Firms Competing in Global Markets", *California Management Review*, Summer 1999, p. 64–84.

7. Inkpen, Andrew C., "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, November 1998, p. 69–81.
8. Kanter, Rosabeth Moss; Thomas D. Dretler, "'Global Strategy' and Its Impact on Local Operations: Lessons from Gillette Singapore", *Academy of Management Executive*, November 1998, p. 60–68.
9. Lei, David, "Strategies for Global Competition", *Long Range Planning*, February 1989, p. 102–109.
10. Ohmae, Kenichi, "The Global Logic of Strategic Alliances", *Harvard Business Review*, March–April 1989, p. 143–154.
11. Parkhe, Arvind, "Building Trust in International Alliances", *Journal of World Business*, Winter 1998, p. 417–37.
12. Rackham, Neil; Lawrence Friedman; Richard Ruff, *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1996).
13. Sugiyama, Hideo, "How Honda Localizes Its Global Strategy", *Sloan Management Review*, Autumn 1990, p. 77–82.
14. Thomas, Howard; Timothy Pollock; Philip German, "Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches", *Academy of Management Executive*, February 1999, p. 70–82.
15. Zahra, Shaker A.; Hugh M. O'Neill, "Charting the Landscape of Global Competition", *Academy of Management Executive*, November 1998, p. 36–42.

Глава 7

Бизнес-модели и стратегии Internet-экономики

Если вы хотите преуспеть в электронной коммерции, создайте такую бизнес-модель, которая разрушит все прежние.

— Джон Б. Мак-Кой, глава Bank One Corp.

От использования Internet выиграют многие, но лишь единицы выиграют по-настоящему много.

— Мэри Дж. Микер, Morgan Stanley

Если мы хотим сохранить конкурентоспособность, надо осваивать электронную коммерцию.

— Джессика Чу, менеджер по маркетингу, Laseon Technology, Тайвань

Наша стратегия — внедрение Internet во все сферы деятельности компании.

— Томас Миддахофф, глава Bertelsmann AG, Германия

Воздействие Internet и быстро развивающейся электронной коммерции на бизнес трудно переоценить. Электронная коммерция изменила характер рынка, породила новые движущие силы и ключевые факторы успеха, создала условия для формирования новых стратегических групп. Для многих компаний применение электронной коммерции становится решающим конкурентным ресурсом, а отказ от него означает поражение в конкурентной борьбе. Творческий подход к разработке и реализации проектов электронной коммерции создает колоссальные возможности реструктуризации цепочки ценностей и укрепления конкурентоспособности компании. Уже ясно, что Internet-экономика таит в себе новые возможности и опасности, требующие изучения и новых стратегических решений, что в свою очередь означает для менеджеров необходимость разработки новых высокоэффективных стратегий.

Эта глава посвящена проблемам, с которыми компания сталкивается при разработке конкурентных стратегий в отраслях, где Internet и электронная коммерция играют важную роль. Предметом нашего обсуждения станут также изменчивость бизнес-среды и особенности конкурентной борьбы в электронной коммерции, новые типы бизнес-моделей и стратегий Internet-компаний, наступательные и оборонительные действия для превращения электронной коммерции в центральное звено операций традиционных компаний.

INTERNET-ТЕХНОЛОГИИ И СТРУКТУРА РЫНКА

Internet — это единая электронная сеть, состоящая из множества серверов и высокоскоростных компьютеров, цифровых АТС, маршрутизаторов, телекоммуникационного оборудования, линий связи и персональных компьютеров. Основу Internet составляют телекоммуникационные линии (оптоволоконные и телефонные с большой пропускной способностью), соединяющие страны и континенты и обеспечивающие передачу данных в цифровом виде. Пропускная способность линии определяется скоростью и объемом передаваемых по ней данных. Эти линии объединены цифровыми АТС, направляющими данные по основным магистралям: некоторые АТС выполняют функции маршрутизаторов, определяя каналы передачи данных и обеспечивая доставку информации на ПК исходя из места нахождения последних и степени загруженности

линий. Пользователи получают доступ в глобальную сеть через серверы локальных сетей или Internet-провайдеров, которые регулируют обмен данными между подключенными к ним конечными пользователями. Для нормальной работы в Internet и применения электронной коммерции требуется очень много разнообразного программного обеспечения.

Предложение в Internet-экономике

Согласно проведенным исследованиям, в конце 2000 года в мире насчитывалось 325 миллионов постоянных пользователей Internet: около 150 миллионов в Северной Америке, 100 миллионов — в Европе, 58 миллионов — в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 11 миллионов — в Латинской Америке и свыше 7 миллионов в остальных регионах мира¹. Все больше компаний и отраслей участвуют в производстве и поддержке инфраструктуры Internet и цепочки ценности Internet-экономики. Предложение в Internet-экономике формируют, в частности, такие компании.

- **Производители специализированного оборудования и комплектующих.** Компания *Cisco Systems* (мировой лидер в производстве коммутационных устройств и маршрутизаторов); компании *Lucent Technologies*, *Motorola*, *Broadcom*, *Texas Instruments*, *PMC Sierra* и *3Com*.
- **Провайдеры коммуникационных услуг,** занимающиеся созданием и наладкой телекоммуникационных сетей для обеспечения инфраструктуры Internet и обеспечения услуг. Это компании, ответственные за установку и поддержку оборудования для функционирования Internet — местные телефонные компании, кабельные компании, провайдеры беспроводных коммуникаций. Крупнейшие компании, работающие в этой сфере, — *WorldCom*, *AT&T*, *Qwest Communications*, *Deutsche Telekom*, *British Telecom*, *Vodafone AirTouch*, *Bell Atlantic*, *SBC Communications* и *Global Crossing*.
- **Поставщики компьютерной техники и комплектующих.** Это компании, производящие компьютерную технику, рабочие станции, серверы и периферийное оборудование, а также внутренние устройства. В эту группу компаний входят *Intel*, *Sun Microsystems*, *Seagate Technology*, *IBM*, *Iomega*, *Fujitsu*, *NEC*, *Matsushita/Panasonic*, *Acer*, *Philips Electronics*, *Toshiba*, *Gateway* и *Hewlett-Packard*.
- **Разработчики специализированного программного обеспечения.** Эти компании разрабатывают программное обеспечение для коммерческих операций, включая программы шифрования, программы обработки заказов и приема платежей, “электронные тележки”, браузеры, программы поддержки баннерной рекламы и разработки Web-страниц, а также программы для ПК модемов, беспроводных устройств, рабочих станций, локальных сетей и пр. *DoubleClick* поставляет специальную программу для сбора демографических данных пользователей Web, анализирующую полученные сведения на основании указанных критериев и выводящую на экраны пользователей рекламу с учетом их индивидуальных характеристик. Программы *DoubleClick* также собирают для заказчиков информацию о частоте обращений к баннерной рекламе и характеристики пользователей, которые ею интересуются. *iClickCharge*, подразделение компании *CMGI*, разрабатывает программное обеспечение для электронных платежей. Молодая, но амбициозная компания *Blaxxun* специализируется на разработке программного обеспечения для трехмерного проектирования Web-сайтов, что очень интересно розничным торговцам. Другая начинающая компания, *Engage Technologies*, предложила программы для отслеживания трафика в Сети и создания профилей стандартного пользователя; на основе этой информации компании совершенствуют свои электронные маркетинговые стратегии. В число крупных разработчиков программного обеспечения входят также *Microsoft*, *IBM*, *SAP*, *Commerce One*, *Seibel Systems*, *Ariba*, *Oracle*, *Inktomi*, *Baan*, *Sun Microsystems*, *Macromedia* и *Novell*.
- **Предприятия электронной коммерции.** В эту категорию входят, во-первых, компании, ведущие торговлю на рынке B2B: *Cisco*, *Intel* и *Dell Computer* практически все операции

¹ По материалам *Business Week*, October 7, 1999, p. 77.

с корпоративными клиентами перенесли в Internet, а *General Electric* ведет через Internet все операции с поставщиками; во-вторых, компании, работающие на уровне B2C: например, *EMusic.com*, *eBay*, *CarParts.com*, *Furniture.com*, *MotherNature.com*, *Priceline.com*, *Buy.com* и *Charles Schwab*; в-третьих, бизнес развлечений в Internet — это компании *Disney*, *Nintendo*, *Electronic Arts* и *Sony*; в-четвертых, компании — контент-провайдеры: *America Online*, *Yahoo*, *Briefing.com*, *The Motley Fool* и *iVillage*.

По некоторым оценкам, объем коммерческих операций в Internet к 2003 году достигнет 1,3 трлн. долл. В 1999 году три компании — *Dell Computer*, *Intel*, *Cisco Systems* — ежедневно проводили через Internet операций на сумму 100 млн. долл.

Многие компании работают сразу по нескольким из перечисленных направлений. Холдинговая компания *CMGI*, которая занимается также венчурными предприятиями, владеет пакетами акций 52 Internet-компаний, из них полностью или частично ей принадлежат девять контент-провайдеров, 12 компаний — разработчиков программного обеспечения и других средств электронной коммерции, 12 электронных компаний розничной торговли. Японская венчурная компания *Sofibank* инвестировала средства в более чем 100 высокотехнологичных предприятий, специализирующихся на программном обеспечении для электронной коммерции, Web-публикаций, электронной розничной торговли, электронных брокерских услуг, Web-порталов, вспомогательных услуг в электронной коммерции, для контент-провайдеров. *Sofibank* владеет пакетами акций *Yahoo!*, *E*Trade*, *E-Loan*, *Critical Path*, *TheStreet.com* и некоторых других компаний в США, хотя основные операции компании сосредоточены на рынке Японии, некоторых регионах Азии и Европы.

ВЛИЯНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ НА РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ

Распространение электронной коммерции требует разработки новых бизнес-моделей и стратегий. Однако сначала надо проанализировать, каким образом освоение Internet корпоративными и индивидуальными пользователями влияет на ситуацию в отраслях и изменяет границы между ними. Вот самые заметные признаки этого влияния.

- *Internet* **тягивает в глобальную конкуренцию все компании, независимо от места их расположения.** Это особенно касается компаний, производящих качественные товары с низкими затратами на транспортировку. В розничной торговле Internet расширяет границы рынка далеко за пределы географических регионов, в которых действует традиционный розничный торговец. В традиционной розничной торговле два магазина бытовой электроники, отстоящие друг от друга на 50 км, не конкурируют между собой, а в виртуальном мире любой магазин бытовой электроники конкурирует с торговцами, находящимися за сотни миль (их реальное местоположение может быть вовсе неизвестно, да оно и не имеет значения). Таким образом, **электронная коммерция выводит конкурентную борьбу между продавцами из разных географических регионов на качественно новый уровень.** В мире электронной коммерции национальные границы теряют прежнее значение — например, через аукцион *eBay* можно продать товар покупателю из любой страны мира, и *eBay* даст детальные инструкции обеим сторонам по доставке приобретенного товара. Растет количество транспортных компаний, предлагающих услуги по доставке грузов в любую точку мира. Чтобы использовать Internet в глобальной торговле, Web-сайты компании должны поддерживать несколько языков (на рынке B2B это не столь важно, поскольку английский стал международным языком делового общения). Кроме того, у пользователей разных стран разные предпочтения в оформлении и функциях Web-сайтов — одним пользователям нравятся сайты с разнообразными аудио- и видеоэффектами, другие ценят простоту

и функциональность. Для удовлетворения разных предпочтений пользователей и преодоления языковых барьеров многие компании поддерживают несколько Web-сайтов, как правило, по одному на каждую страну или регион мира.

- *Конкуренция в отрасли резко усиливается из-за освоения электронной коммерции традиционными компаниями и из-за появления новых Internet-компаний, работающих только в Сети.* Всемирная Сеть — это не только важный новый канал распространения товаров, позволяющий охватить гораздо больше потребителей при относительно низких затратах, но и средство повышения эффективности бизнеса и снижения операционных расходов. Таким образом, Internet-технологии добавляют еще один инструмент в арсенал конкурентных методов торговых компаний. Многие традиционные компании создают Web-сайты, иногда с наступательными целями, иногда — с оборонительными. Одновременно в конкурентную борьбу вступает множество новых Internet-компаний, даже в таких отраслях, вход в которые для них был закрыт без Internet-технологий. Поэтому во многих отраслях резко обостряется конкуренция.
- *Входные барьеры в электронной коммерции относительно низки.* Многие виды деятельности, входящие в цепочку ценности электронной компании, можно передать в аутсорсинг. Программное обеспечение для создания и поддержки Web-сайта легко приобрести (если компания не хочет разрабатывать его самостоятельно), а услуги по размещению, поддержке и администрированию Web-сайта относительно дешевы. Сегодня немало компаний специализируются на предоставлении Internet-компаниям всех видов услуг, начиная от разработки и поддержки Web-сайтов и заканчивая обработкой электронной почты. Разработку и отладку необходимого ПО можно передать внешним исполнителям. Пожалуй, самые значительные входные издержки связаны с созданием узнаваемого брэнда и привлечением клиентов на Web-сайт. Однако многие работы в электронной коммерции можно выполнять, что называется, сидя дома. *Относительно низкие входные барьеры отчасти объясняют огромное количество новых Internet-компаний; в будущем их количество будет измеряться миллионами*².
- *Электронные покупатели более требовательны к цене, поскольку могут тут же сравнить товары, цены, сроки доставки компаний-конкурентов.* Web-сайты конкурирующих поставщиков находятся один от другого в нескольких щелчках мыши и открыты для посетителей круглосуточно и без выходных, позволяя покупателям сравнивать коммерческие предложения и искать оптимальный вариант. С помощью электронных сетей географически разнесенные подразделения мультинациональных компаний объединяют свои заказы на приобретение материалов и комплектующих, чтобы получить скидку у поставщиков. Оптовые и розничные торговцы тоже могут проводить электронные исследования, сопоставлять цены, качество и коммерческие предложения разных производителей. Каждый пользователь может получить обзор по интересующим его товарам, сравнить потребительские свойства и цены конкурирующих марок. Internet сводит на нет преимущества географического расположения прежде всего мелких предприятий, которые раньше были единственными поставщиками на удобном расстоянии от потребителей. Через Internet потребители договариваются о приобретении автомобилей с дилерами, находящимися за много сотен километров, покупают мебель на *Furniture.com*, компакт-диски на *EMusic.com*, договариваются о получении ссуды на *E-Loan* или *Mortgage.com*. Покупатели всех типов — производители, оптовики, розничные торговцы, индивидуальные клиенты — могут объединяться в группы, объединять заказы и получать более выгодные условия поставки по сравнению с теми, которые они получили бы, действуя поодиночке. Агенты по закупкам на сайтах *Wells Fargo* и *Chase Manhattan* могут создать пул корпоративных заказов и получить лучшие условия поставки или специальные скидки. Система пулов выгодна и продавцам, поскольку обеспечивает быстрый доступ к большим группам потребителей, позволяя резко снизить издержки на маркетинг и продажи.

² О причинах привлекательности электронной коммерции см. статью Gary Hamel, "Bringing Silicon Valley Inside", Harvard Business Review, September–October 1998, p. 70–84.

- *Internet позволяет выбирать поставщиков в любой стране мира и устанавливать с ними тесное взаимовыгодное сотрудничество для повышения эффективности и снижения издержек.* Многие компании давно наладили сотрудничество с зарубежными поставщиками для получения недорогих материалов и комплектующих, а электронные технологии позволяют им теснее интегрировать зарубежных поставщиков в свои цепочки поставок, сокращая издержки и ускоряя продвижение товара на рынок. Internet дает возможность вести поиск поставщиков в глобальном масштабе, а после заключения договоров контролировать через Сеть исполнение и отгрузку заказов, поддерживать поставки точно в срок, совместно разрабатывать новые товары и просто эффективнее общаться. Главное, что электронные технологии обеспечивают компаниям дополнительные конкурентные преимущества за счет более эффективного взаимодействия с поставщиками.
- *Стремительное развитие Internet и компьютерных технологий не позволяет однозначно спрогнозировать последствия.* Например, несколько лет назад Intel и Microsoft сосредоточили усилия на совершенствовании персонального компьютера как многофункционального устройства для корпоративного и индивидуального использования. Обе компании недооценили роль Internet в технологическом прогрессе и бизнесе и вскоре были вынуждены срочно переориентировать свою деятельность в этом направлении. Несколько лет назад акции Iomega быстро росли, потому что компания лидировала в производстве zip-дисков большой емкостью, от 100 Мбайт); предполагалось, что со временем эти диски вытеснят привычные трехдюймовые. Iomega предложила многим производителям компьютеров включить zip-диски в поставку разных моделей компьютеров. Бизнес-модель компании заключалась в удержании низких цен на zip-дисководы для привлечения максимального количества потребителей, а основная масса прибыли должна поступать от реализации zip-дисков, продававшихся в розницу по 10 долл. Zip-диски получили признание на рынке, и тут производители жестких дисков неожиданно нашли способ резко увеличить объем последних (до небывалых показателей в 10 и даже 25 Гбайт), одновременно резко снизив издержки их производства. Производители компьютеров и потребители переключились на модели с большим объемом жесткого диска и перестали покупать zip-диски и zip-дисководы. Курс акций Iomega упал, и для компании начались тяжелые времена.
- *Internet ускоряет распространение новых технологий и идей.* Компании в любой стране мира, в том числе в развивающихся, могут с помощью Internet отслеживать технологические инновации, получать информацию о новых товарах на рынках Европы, Японии, Северной Америки и о новых проектах и действиях лидеров своей отрасли. Расстояние и местоположение в современном мире утратили свое значение, а Internet стала мощным двигателем глобализации и формирования единого мирового сообщества; с точки зрения бизнеса национальные границы утратили свое былое значение.
- *Электронные технологии требуют от компаний действовать быстрее — «в режиме Internet» или «со скоростью Internet».* Всего несколько лет назад самые быстродействующие компании могли рассчитывать на конкурентное преимущество перед своими более медлительными соперниками. В бурном мире электронной коммерции скорость стала условием выживания. Новые разработки в разных областях появляются практически ежедневно, рыночные и конкурентные условия меняются на глазах. Отстающий погибает.
- *Электронные технологии открывают новые возможности для реструктуризации отраслевой и корпоративной цепочки ценности.* Оформление заказов на материалы и комплектующие через Internet заставляет производителей переходить на поставку точно в срок, сокращать объемы товарно-материальных запасов и производить ровно столько продукции, сколько требует рынок. Это позволяет гибче реагировать на изменение спроса. Для управления цепочкой поставок, начиная с оформления заказа и заканчивая его исполнением, используются электронная система планирования ресурсов предприятия (ERP) и электронная система управления производством (MES). Переход на электронные системы так снижает

издержки, что компания получает возможность производить персонализированные товары с затратами на уровне массового производства, а иногда и дешевле, кроме того, резко сокращается время производства и затраты на оплату труда. Дж. Д. Эдвардс, специалист по системам ERP, вместе с группой разработчиков компании *Camstar Systems* — производителя систем MES, сумел в компании *Lexmark* сократить время изготовления принтера с 4 часов до 24 минут. Многие ведущие автомобилестроительные компании включают системы электронного размещения и обработки заказов в свои цепочки ценности, готовясь к организации массового производства автомашин под заказ. Еще один пример привлечения новых технологий к оптимизации произведен приводится во врезке “Как Internet влияет на экономику производства и отраслевые цепочки ценности”.



Как Internet влияет на экономику производства и отраслевые цепочки ценности

Прежде такие компании, как *Compaq Computer* и *Hewlett-Packard*, производили компьютеры для корпоративных заказчиков исходя из своих собственных предположений о популярности моделей и потребительских свойств. Компьютеры различных конфигураций производили большими партиями и отправляли оптовым торговцам для реализации. Оптовые торговцы держали значительный складской запас разных моделей и конфигураций, а также комплектующих для модификации по желанию заказчика. Кроме того, на торговцев была возложена маркетинговая деятельность и обслуживание ПК. Однако под конкурентным давлением компании *Dell Computer*, организовавшей низкокзатратное производство компьютеров под заказ с прямой продажей потребителям, многие компании были вынуждены пересмотреть свои цепочки ценности.

Не так давно *Compaq* и *Hewlett-Packard* заключили соглашение с *Ingram Micro*, крупнейшим дистрибьютором и сборщиком ПК, и с *Soletron Corp.*, производителем комплектующих, о совместной поставке компьютеров корпоративным клиентам. Цепочка ценности, разработанная партнерами в рамках этого соглашения, приведена на рис. 7.1.

Новая модель цепочки ценности позволит, как ожидается, существенно снизить производственные издержки и сократить время пребывания моделей на складе с нескольких месяцев до нескольких часов.

Источники. Business Week, March 22, 1999, p. EB-18; информация Ingram Micro, Inc. и Soletron Corp.

Все виды деятельности из цепочки ценности, связанные с поставкой комплектующих и запчастей, можно оптимизировать за счет более тесного сотрудничества с поставщиками. Программное обеспечение компаний *Commerce One*, *Oracle*, *SAP*, *Ariba* и других позволяет работникам отдела закупок мгновенно проверить наличие необходимых комплектующих для выполнения полученного заказа, проконтролировать поступление товарно-материальных ценностей от поставщиков, узнать текущие цены на комплектующие на Web-сайтах, в том числе на сайтах электронных аукционов, ознакомиться с графиками доставки *FedEx*. Программы электронного обмена данными (EDI) позволяют мгновенно сообщать поставщикам о полученных заказах и необходимых для их выполнения комплектующих, согласовать графики поставок “точно в срок”.

Мгновенный обмен информацией через Internet, совместное использование данных, доступ к широким массивам информации позволяют радикально сократить бюрократический аппарат компаний и, как следствие, накладные расходы. Весь документооборот (оформление заказа, выписывание счетов, учет расчетов с покупателями и пр.) идет быстрее, аккуратнее, с меньшим количеством бумаг и усилий персонала.

Радикальные изменения происходят также в звене распространения. На рис. 5.2 (глава 5) показано, как разработчики программного обеспечения с помощью Internet создают низкокзатратную цепочку ценности для продвижения и доставки своей продукции через Сеть, тем

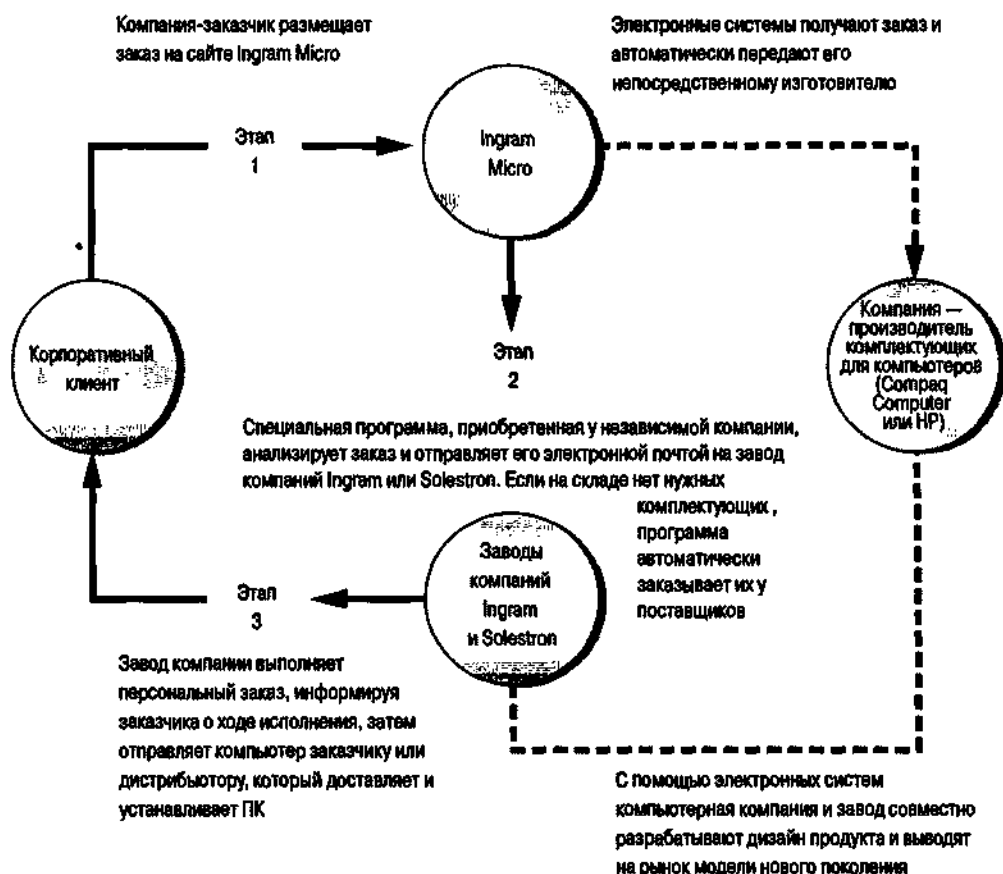


Рис. 7.1. Цепочка ценности в производстве компьютеров

самым устранив издержки на содержание дистрибьюторской оптово-розничной сети с ее наценками. Электронные торговцы имеют и другие возможности сокращения затрат. В 1999 году, например, *Amazon.com* вложила около 56 млн. долл. в основные средства, обеспечив объем продаж 1,2 млрд. долл. (что равнялось объему продаж примерно 235 книжных магазинов *Barnes & Noble*), а *Barnes & Noble* инвестировала около 462 млн. долл. в создание тысячи магазинов, неся к тому же затраты по арендной плате и лизинговым платежам¹.

- *Internet служит дешевым каналом обслуживания потребителей.* Предоставление услуг через Internet позволяет сократить штаб служащих, которые посещают заказчиков на дому и ведут телефонные переговоры, и ускорить обработку заказов, переданных по факсу и электронной почте. Например, *Dell Computer* использует специальную программу, которая принимает через Internet сообщения пользователей о неполадках в компьютерах, определяет причины и так же по Internet отправляет рекомендации или программы автоматической отладки — и все это без участия персонала компании². Техническая поддержка пользователей по Internet обходится гораздо дешевле и очень эффективна в целом ряде отраслей.

¹ *Business Week*, October 4, 1999, p. 90.

² *Business Week*, March 22, 1999, p. EB-31.

- *Под Internet-проекты относительно легко получить инвестиции.* В традиционных отраслях привлечение капитала для финансирования новых начинаний нередко затруднено, а высокотехнологичные Internet-компании без особых хлопот получают инвестиции в несколько миллионов, а то и миллиардов долларов⁵. В 1990-х годах электронные компании привлекли больше инвестиций, чем за все предшествующие десятилетия, вместе взятые⁶. Положительная оценка инвесторами потенциала Internet-экономики привела к созданию благоприятного инвестиционного климата, и нашлось много желающих финансировать инновационные проекты, при условии, конечно, что последние базируются на перспективных технологиях, многообещающей бизнес-модели и подкреплены продуманным стратегическим бизнес-планом. Курс акции Internet-компаний уверенно повышался до 2001 года, обеспечивая приток дополнительного капитала и возможность поглощать другие фирмы. Однако начиная с 2000 года инвесторы инновационных Internet-компаний стали осмотрительнее и требуют от руководства гарантий приемлемой окупаемости вложенного капитала. В результате наблюдается снижение курсов акций тех компаний, которые понесли убыток и чьи перспективы получения прибыли в ближайшее время оказались сомнительными.
- *Электронным технологиям постоянно требуется ценный ресурс — человеческий талант,* как в форме технических знаний и опыта, так и в форме управленческих ноу-хау. Одни Internet-компании получают конкурентное преимущество за счет запатентованных технологий, уникальных материальных активов или популярной торговой марки, а другие — за счет опыта и интеллектуального потенциала сотрудников, организационных возможностей и качественного менеджмента. Самые ценные в конкурентном отношении активы компании — это лидерство в разработке ключевых технологий и кадры с уникальным опытом и знаниями. Неудивительно, что Internet-компании ведут ожесточенную конкуренцию за привлечение одаренных и квалифицированных работников, за накопление интеллектуального потенциала. Работники, владеющие ценными для компании знаниями и опытом, получают отличные условия оплаты труда, высокие компенсации, а также уступки в собственности или право выкупить пакет акций компании по льготной цене.

Активное использование электронных технологий вызывает глубокие изменения в конкурентной ситуации: обостряется конкуренция, повышаются входные барьеры, трансформируется само традиционное понятие отрасли, снижается значение географических границ. Это нарушает равновесие конкурентных сил как между продавцами и поставщиками, и между продавцами и покупателями, что приводит к появлению новых разнообразных форм сотрудничества участников цепочки ценности. Однако из-за высоких темпов технологических изменений их последствия не всегда предсказуемы. Рынок меняется очень быстро, ставляя компании так же быстро реагировать, чтобы не отстать безнадежно.

БИЗНЕС-МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Развитие Internet-технологий и электронной коммерции формирует экономику будущего и порождает новые возможности бизнеса, в том числе формирование инфраструктуры Internet (создание телекоммуникационных систем, установка миллионов серверов, обеспечение скоростного доступа в Internet для корпоративных и индивидуальных пользователей, разработка программного обеспечения, создание локальных сетей в рамках формирования электронной экономики); приводит к формированию глобальной среды электронной комм

⁵ См. статью Gary Hamel, "Bringing Silicon Valley Inside", Harvard Business Review, September-1998, p. 77-83.

⁶ По данным CNBC, January 6, 2000.

(продажи через Internet на рынках B2B и B2C, электронные закупки, розничные продажи через Internet, предоставление информационных и других услуг пользователям Сети).

Стремление новых и традиционных компаний реализовать возможности Internet порождает инновационные модели бизнеса и принципиально новые подходы к конкуренции и позиционированию на рынке. Традиционные компании, бизнес которых по каким-либо причинам оказывается под угрозой, пытаются с помощью электронных технологий модифицировать свои бизнес-модели и стратегии в соответствии с требованиями современной деловой среды. Поэтому имеет смысл подробнее рассмотреть специфику новых бизнес-моделей.

Стремление использовать возможности Internet-экономики побуждает компании искать инновационные бизнес-модели и принципиально новые конкурентные стратегии.

Бизнес-модели и стратегии для поставщиков коммуникационного оборудования

Почти все компании, производящие оборудование для Internet-коммуникаций, придерживаются традиционной бизнес-модели — продавать выпущенное оборудование по ценам, обеспечивающим достаточный уровень прибыли и окупаемости вложенного капитала. Главная стратегическая проблема этих компаний — наличие нескольких конкурирующих технологий для создания инфраструктуры Internet и глобальной электронной экономики. При прочих равных условиях оптимальным, как правило, становится наименее затратное технологическое решение. Но прочие условия редко оказываются действительно равными, и к тому же их рыночные перспективы весьма неопределенны, поскольку сегодня трудно сказать наверняка, какое решение окажется оптимальным. Иногда конкурирующие технологии несовместимы, и пользователи одних технологий не могут напрямую сотрудничать с пользователями других. Если параллельная установка и использование несовместимых технологических систем сопряжены с высокими издержками, то развитие отрасли замедляется (а предпринимательский риск — возрастает); единственное решение здесь — принять одну из технологий в качестве стандарта. Естественно, компании, вложившие средства в разработку того или иного решения, заинтересованы в том, чтобы именно оно стало таким стандартом. Для достижения технологического лидерства используется несколько стратегий.

- *Интенсивное инвестирование в НИОКР для достижения конкурентного превосходства по технологии.* Инвестиции направляются на повышение производительности технологического решения, устранение недостатков, сокращение затрат на внедрение и обслуживание.
- *Создание стратегических союзов с поставщиками, потенциальными потребителями и компаниями* — разработчиками смежных технологий; главная цель — достижение консенсуса по технологическим решениям и отраслевым стандартам.
- *Поглощение компаний, располагающих опытом и ноу-хау в смежных областях,* для расширения и углубления технологической базы компании, что позволяет реализовать преимущества разрабатываемой технологии раньше, чем конкуренты успеют реализовать преимущества своих технологий.
- *Сокращение предпринимательского риска за счет разработки альтернативных вариантов технологий;* впоследствии можно выбрать самый перспективный.

Все эти стратегии используются в конкурентной борьбе в отрасли беспроводных коммуникаций. В США сейчас существует два основных стандарта мобильной связи, каждый из которых используется мощной группой компаний. Из-за этого темпы развития этой отрасли в США ниже, чем в Европе или Японии. Европейский технологический стандарт отличается от обоих американских, а японский стандарт не совпадает ни с тем, ни с другими. Наличие в мире четырех технологий беспроводной связи создает значительные трудности всем участникам рынка в обеспечении связи всем абонентам, независимо от места пребывания.

Cisco Systems, крупнейший производитель Internet-устройств и технологий, обеспечивает начинающие европейские компании новейшими Internet-технологиями по льготным ценам; это часть наступательной стратегии компании, которая занимается также разработкой технологий высококачественной передачи аудиосигнала через Internet. Если проект окажется удачным, крупнейшие европейские телефонные компании будут закупать оборудование большей частью у *Cisco*. В результате *Cisco* получит возможность отнять долю рынка и объемы продаж традиционных европейских производителей телефонного оборудования — *Alcatel*, *Siemens* и *Ericsson*.

Другое направление развития Internet-технологий — Internet-телефония, позволяющая использовать ресурсы Internet для обычных телефонных разговоров с помощью специального оборудования для подключения телефонных систем к Internet. Internet-телефония значительно снижает стоимость международных телефонных звонков и превращается в мощную конкурентную угрозу мировым телефонным монополистам, назначающим высокие цены на международные переговоры.

Бизнес-модели и стратегии для поставщиков коммуникационных услуг

Компании, предоставляющие коммуникационные услуги для Internet-экономики, строят свои бизнес-модели на продаже услуг по твердым тарифам или на повременной основе. Поскольку задача поставщиков Internet-услуг — обеспечивать подключение к Internet, они инвестируют значительные суммы в развитие сети коммуникаций и оборудование. Желаемый уровень прибыльности достигается не сразу, а при таком увеличении загрузки, которое обеспечивает превышение доходов над уровнем безубыточности. Главная задача компаний — вводить линии связи и привлекать абонентов быстрее, чем конкуренты.

В последнее время в США усилилась конкуренция между провайдерами Internet-услуг, обеспечивающими доступ к Internet индивидуальным пользователям, предприятиям малого бизнеса и крупным корпорациям. Региональные телефонные компании (*Bell Atlantic*, *Bell South*, *SBC Communications* и *U.S. West* — теперь подразделение *Qwest Communications*) монополизировали рынок доступа к Internet, предоставляя высокоскоростной доступ в Internet по новым цифровым линиям. С телефонными компаниями активно конкурируют провайдеры беспроводной связи и компании кабельного телевидения, предлагающие кабельное подключение к Internet. *AT&T* начинает реализацию трехуровневого проекта по выходу на рынок услуг доступа в Internet. Первый уровень — развитие беспроводной связи, в частности, предоставление скидок при подключении к Internet с мобильных телефонов, продажа абонентам на подключение через устройства беспроводной связи, отмена платы за роуминг и за звонки на дальние расстояния с заменой их базовой поминутной ставкой. Второй уровень — получение правительственного разрешения на конкуренцию с региональными телефонными компаниями за предоставление услуг местной телефонной связи по кабельным линиям. Третий уровень — приобретение компаний кабельного телевидения (*TCI* и *MediaOne*) и подключение к Internet по кабельным линиям с помощью кабельных модемов, передающих информацию примерно в 100 раз быстрее, чем стандартные модемы на 56 Кбит/с. Стратегия *AT&T* состоит в объединении услуг местной и удаленной связи, кабельного телевидения и доступа к Internet в один потребительский пакет, предлагаемый на условиях абонентной платы. Другие кабельные компании, например *Time Warner*, также пытаются расширить свою деятельность за счет предоставления доступа к Internet. Вообще, рынок услуг подключения к Internet чрезвычайно привлекателен, потому что обещает высокие прибыли: в США ежемесячная абонентная плата за пакет из четырех услуг превышает 100 долл. для индивидуального пользователя, корпоративные клиенты платят в несколько раз выше.

Узнаваемость торговой марки и реклама — важные элементы стратегии провайдеров доступа в Internet, способствующие увеличению доли рынка. Для привлечения потенциальных клиентов небольшая компания *Covad* из Силиконовой Долины, предлагающая высокоскоростной доступ в Internet по линиям DSL, в 2000 году провела рекламную кампанию стоимо-

стью 40 млн. долл. на территории США, чтобы прорваться в число лидеров рынка услуг по предоставлению доступа в Internet: на момент начала кампании объем продаж *Covad* составлял лишь 20 млн. долл. в год. Это заставило конкурентов также начать рекламные кампании в течение буквально нескольких недель.

Бизнес-модели и стратегии для производителей компьютерной техники

Как и производители оборудования для инфраструктуры Internet, производители компьютерной техники и комплектующих применяют большей частью традиционные модели бизнеса, реализуя продукцию по ценам, покрывающим издержки и обеспечивающим приемлемую прибыль. В этой отрасли темпы технологического прогресса также очень высоки, поэтому компании для сохранения конкурентоспособности вынуждены инвестировать значительные средства в НИОКР и быстро воспроизводить новые продукты и технологии, которые предлагают конкуренты. Успех зависит от способности компаний опережать или по крайней мере не отставать от конкурентов в представлении на рынок моделей следующего поколения. Компания может конкурировать за счет дифференциации и назначить более высокую цену на свою продукцию, если докажет ее техническое превосходство, либо конкурировать по цене, одновременно добиваясь снижения издержек производства по сравнению с конкурентами. В производстве комплектующих наблюдается усиление стандартизации продукции, отличия между конкурирующими продуктами минимальны. То же самое можно сказать и о компьютерной технике вообще. Отсюда следует вывод, что наиболее надежной будет стратегия, построенная на опережении конкурентов по издержкам; эта стратегия приемлема и в тех случаях, когда потребители готовы платить больше за дополнительные потребительские свойства и услуги.

Бизнес-модели и стратегии для разработчиков программного обеспечения электронной коммерции

Разработчики ПО для электронной коммерции создают пакеты программ для всех видов коммерческих операций в Internet. Их модель бизнеса заключается в инвестировании ресурсов (главным образом, труда программистов) в разработку и совершенствование специализированных программ с последующим продвижением и продажей корпоративным клиентам (электронным торговцам, провайдерам Internet-услуг, контент-провайдерам и пр.) по цене, покрывающей издержки и обеспечивающей достаточный уровень прибыли. Поскольку основные затраты компаний — разработчиков ПО приходятся на период, предшествующий созданию программ, и большая их часть связана с необоротными активами, прибыльность этой деятельности прямо зависит от объема — если доходы от продаж не превышают уровня безубыточности, то значительная часть выручки идет на покрытие постоянных затрат. Чтобы противостоять снижению объема выручки, происходящему по мере насыщения рынка, разработчики модернизируют программы и создают новые.

Некоторые разработчики ПО для электронной коммерции модифицировали свою модель бизнеса: вместо реализации программ по твердой цене за копию они переходят на назначение небольшой платы за каждую операцию, совершаемую с помощью этих программ. Такой подход к ценообразованию обеспечивает им постоянный приток выручки. Модель взимания пооперационной оплаты особенно привлекательна при наличии миллионов однотипных операций и ограниченном количестве Web-сайтов, на которых установлены программы. Размер пооперационной оплаты зависит от уровня конкуренции; он возрастает, если нельзя получить аналогичное программное обеспечение у конкурирующей компании и если программный продукт данной компании технически совершеннее. Клиенты не возражают против введения пооперационной оплаты, поскольку это избавляет их от необходимости делать крупные капиталовложения в приобретение программ, а оплата проводится лишь за фактически проведенные операции.

Inktomi лидирует на рынке поисковых технологий и поставляет программы поиска по базам данных, программы для сравнения условий приобретения товаров и программы для быстрой загрузки Web-страниц. *Inktomi* поставляет свои программные продукты компаниям и Web-порталам и взимает плату примерно в 0,5 цента за каждую обнаруженную Web-страницу.

В последнее время разработчики ПО убеждают потенциальных клиентов заключать договоры на аренду программных продуктов. Они предлагают следующую схему: клиент заходит на сайт, где размещена нужная программа, регистрируется и вносит небольшую абонентную плату; при этом он избавляется от необходимости покупать программу, устанавливать ее на свой компьютер и запускать с жесткого диска. Аренда программного обеспечения удобна для корпоративных клиентов, поскольку позволяет им отказаться от разработки информационной технологии силами независимых подрядчиков и выплаты провайдерам этих технологий фиксированной платы за ее использование и техническую поддержку. Небольшим компаниям аренда нередко обходится дешевле, чем создание собственных ИТ-подразделений, на содержание которых ушел бы весь бюджет организации. Аренда ПО может заинтересовать и индивидуальных пользователей, особенно желающих протестировать новый программный продукт или использующих определенные приложения от случая к случаю; введение единовременной оплаты может быть выгодно для игровых и образовательных сайтов для детей. Уплатив около 3 долл., пользователи могут войти на сайт *PlayNow* компании *Arepa.com* и запускать любые игровые программы сколько угодно часто в течение 48 часов.

MP3.com потряс основы музыкальной индустрии своим программным обеспечением, позволяющим пользователям конвертировать музыку в цифровой формат, загрузить на свой компьютер и при желании скопировать на компакт-диск. Бизнес-модель компании предполагает заключение контрактов с артистами на запись песен и альбомов с последующей продажей оцифрованных песен через Internet за 0,99 долл., а альбомов — за 8 долл. Записи начинающих музыкантов *MP3.com* распространяет бесплатно. Применяемая компанией технология может привести к значительному сокращению долей рынка пяти крупнейших студий звукозаписи (поставляющих около 80% записей музыки на радио и в магазины), а также к коренному пересмотру стратегий производства и распространения музыкальных записей.

Бизнес-модели и стратегии для электронных розничных торговцев

Существует две основные группы электронных торговцев; первая реализует товары в основном корпоративным клиентам (эта группа носит также название B2B), а вторая группа — конечным потребителям (B2C). Эти категории Internet-компаний используют специфические стратегии. Простейшая и наиболее революционная стратегия заключается в продаже товаров по себестоимости и получении прибыли за счет размещения рекламы других торговцев, заинтересованных в привлечении посетителей сайтов электронных торговцев. *Buy.com*, например, продает широкий ассортимент товаров по очень низким ценам, желая создать широкий круг потребителей, и получает прибыль от продажи рекламного пространства на сайте: чем шире аудитория потенциальных посетителей сайта, тем выше плата за рекламу. Некоторые электронные торговцы продают товары по себестоимости и даже ниже, но при этом собирают информацию о покупателях, которую потом продают другим компаниям. Электронные торговцы автомобилями получают прибыль не только от размещения рекламы, но и в виде комиссионных от дилеров, к которым они направляют покупателей, а также от продажи сопутствующих товаров, например, автомобильной страховки и аксессуаров для автомашин.

Другие торговцы применяют традиционную модель бизнеса: закупают товары у производителей или дистрибьюторов, рекламируют их на своем Web-сайте, принимают заказы через Internet и выполняют, используя запас товаров на своих складах. От стандартной модели эта отличается лишь тем, что в качестве торговой точки используется Internet, а не традиционные предприятия розничной торговли. Существует также группа электронных торговцев,

поддерживающих Web-сайты только для рекламы и поиска потребителей. Исполнение полученных заказов они передают производителям на контрактной основе, а функции упаковки и пересылки товаров — оптовым и розничным торговцам традиционного типа. Участие *Buy.com* сводится к содержанию электронного магазина с ассортиментом товаров свыше 30 тыс. наименований.

Шире других распространена модель электронной торговли, представляющая собой лую комбинацию перечисленных ниже элементов.

- *Массированные инвестиции в рекламу для популяризации своей торговой марки и повышения посещаемости сайта; борьба за укрепление приверженности покупателей.* Яркие рекламные кампании в прессе, телевидении, на радио и баннерная реклама широко используются для привлечения внимания к новым сайтам розничных электронных торговцев. Многие компании вложили в рекламу суммы, превышающие их текущую выручку, рассчитывая на то, что временные убытки компенсируются за счет увеличения посещаемости сайта, создания узнаваемого бренда и высокой приверженности покупателей.
- *Расширение ассортимента товаров в электронном магазине для увеличения посещаемости.* Расширение ассортимента товаров, поглощение компаний — розничных торговцев сопутствующими товарами, создание стратегических союзов и совместная маркетинговая деятельность с компаниями, также заинтересованными в развитии электронной коммерции, помогают привлечь посетителей и повысить посещаемость сайта. *Amazon.com* расширила ассортимент предлагаемых товаров, добавив к книгам музыкальные записи, электронику, игрушки, видеоплееры и бытовую технику; в последнее время компания проводит еще и электронные аукционы. Кроме того, *Amazon.com* предложила небольшим Internet-компаниям, специализирующимся на продаже какого-либо одного вида товаров, продвигать свою продукцию на сайте компании. В конце 1999 года в ассортимент товаров *Amazon.com* входило около 18 млн. позиций.
- *Стратегия первопроходца или быстрого реагирования.* Менеджеры Internet-компаний считают, что стратегия первопроходца или быстрого реагирования на действия первопроходца весьма способствует превращению компании, специализирующейся на определенной категории товаров, в крупнейшего и популярного электронного торговца, следовательно, помогает ей стать лидером в своем сегменте рынка и успешно отражать атаки конкурентов.
- *Улучшение оформления Web-сайта.* Web-страницы должны быть интересными и легко читаемыми, иметь привлекательный дизайн. Как бы ни расхваливала сайт реклама, но если он не понравился пользователям при первом же посещении, если не вызвал желания вернуться, он обречен на недостаток посетителей, следовательно, и выручки.
- *Постоянное обновление сайта, интересное и увлекательное содержание.* Необходимо постоянно обновлять не только оформление и функции сайта, но и содержание, привлекать посетителей аудио- и видеоэффектами, расширять ассортимент товаров, совершенствовать условия продажи. Интересное наполнение и удобство навигации по сайту привлекают посетителей и становятся ценным конкурентным ресурсом. Этой цели способствует и создание на сайте сообщества пользователей и покупателей (примером может служить сайт *eBay*).

В Internet "полочное пространство" не ограничено, покупатели могут совершать много разных покупок в один заход (к этому побуждает посетителей, в частности, *Amazon.com*). Такой подход позволяет продавать больше товаров более широкому кругу покупателей, помогает электронному торговцу создать себе имидж семейного магазина и предлагать постоянным посетителям сайта все новые товары. Однако некоторые электронные торговцы, например *eToys*, предпочитают придерживаться классической сфокусированной стратегии — создают Web-сайт для четко очерченной целевой аудитории, которая интересуется конкретным товаром или товарной категорией. Компании, проводящие сфокусированную стратегию, пытаются привлечь покупателей низкими ценами, оптимальным сочетанием цены и качества, широким выбором товаров, удобным обслуживанием, оригинальностью оформления и другими отличительными признаками. Особое внимание они уделяют тем деталям, которые в первую

очередь могут привлечь внимание целевой аудитории; *eToys*, например, предлагает покупателям упаковывать каждый приобретенный товар отдельно и сопровождать его карточкой "кому/от кого"; компания также убрала свое название и логотип с посылочных коробок, чтобы не искушать детей открыть подарок немедленно.

Комбинированные стратегии как альтернатива чисто традиционным и электронным

Многие традиционные розничные компании, опасаясь распространения Internet-торговли, поспешили открыть свои сайты. *Toys "R" Us*, например, создала Web-сайт для противодействия компании *eToys* и другим электронным продавцам игрушек. *Merrill Lynch* и *Paine Webber* предложили своим покупателям совершать покупки через Internet, чтобы предотвратить переход чувствительных к цене покупателей к электронным компаниям, предлагающим товары по низким ценам (*Charles Schwab*, *E*Trade* и *Waterhouse*). *Wal-Mart* также открыла свой Web-сайт. Такой комбинированный подход предоставляет покупателям возможность выбора — покупать товары в традиционных магазинах или через Internet, к тому же это эффективное средство конкурентной борьбы против только электронных компаний, особенно если перед приобретением товара покупатель хочет рассмотреть его и подержать в руках. Во врезке "Комбинированная стратегия *Office Depot*" приводятся аргументы в пользу привлекательности комбинированных стратегий.



Комбинированная стратегия *Office Depot*

Office Depot — одна из первых компаний розничной торговли, изменивших свои стратегии в соответствии с требованиями новых технологий. В 1996 году компания начала прием заказов от покупателей по Internet, отказавшись от прежней практики приема индивидуальных заказов по телефону, выписывания счетов и оформления заказа на бумажных бланках. Полученные через Internet заказы выполнялись в течение того же или следующего дня. Internet-бизнес компании *Office Depot* опирается на ее 750 розничных магазинов, 30 складов, 2000 грузовиков для доставки товаров, запасы на складе стоимостью 1,3 млрд. долл. И подразделение по приему заказов по телефону, которое теперь работает только с крупными корпоративными клиентами. Кроме того, компания создала известную торговую марку и может оказывать конкурентное давление на поставщиков, чтобы получать товары со скидкой. Это позволяет ей вести ценовую конкуренцию с электронными торговцами, пытающимися привлечь дополнительных покупателей низкими ценами. Выход *Office Depot* на рынок электронной коммерции не потребовал дополнительных инвестиций, поскольку свелся к созданию Web-сайта, где покупатели могут увидеть предлагаемые товары, прочитать о них дополнительную информацию, узнать цену и наличие на складе. Маркетинговые расходы составили меньше 10 млн. долл.

Office Depot создала персонализированные Web-страницы для более чем 35 тысяч корпоративных клиентов и учреждений образования. Сайты разработаны таким образом, что не позволяют сотрудникам компаний-клиентов при оформлении заказов выходить за рамки своих должностных полномочий: рядовой клерк может разместить заказ общей стоимостью в один доллар (например, на бумагу, тонер для картриджа, дискеты или скрепки), а вице-президент компании может заказывать любые товары без ограничения стоимости и количества. Цены на товары электронного магазина не превышают цен в традиционном магазине; стратегия компании состоит в привлечении покупателей в электронный магазин удобством и дешевизной обслуживания. Покупатели сообщали, что приобретение товаров через Internet сокращает их затраты на оформление заказа и проведение расчетов почти на 80%, кроме того, доставка заказа не позднее следующего дня позволила им сократить

складские запасы. В 1998 году *Office Depot* приступила в электронным продажам мелким предприятиям и индивидуальным покупателям на *OfficeDepot.com*.

При торговле через Internet накладные расходы компании на каждые 100 долл. заказа составляют около 1 долл., а при приеме заказов по телефону — 2 долл. Продажа через Web-сайт происходит без участия торгового персонала, поэтому ошибки при указании товаров и количестве заказанных единиц практически исчезли; количество возвратов товара уменьшилось наполовину. Выписывание счетов также проводится в электронном виде.

В 1999 году продажи *Office Depot* через Web достигли 300 млн. долл., а прибыль компании — почти 30 млн. долл. Продажи через Internet корпоративным клиентам составили 20% ото всех электронных продаж. Предполагалось, что к 2000 году этот показатель увеличится до 30%.

Конкурентам *Office Depot* в Internet-торговле — *Officesupplies.com* и *Atyouroffice.com* — не удалось получить больше 5% общего объема продаж офисных принадлежностей через Internet. Лидерами в Internet-торговле офисными принадлежностями стали компании *Office Depot*, *Staples* и *OfficeMax*, т.е. те же компании, которые доминировали и традиционной розничной торговле этими видами товаров.

Источники. "Why Office Depot Loves the Net", *Business Week*, September 27, 1999, p. EB-66, EB-68; *Fortune*, November 8, 1999, p. 17.

Бизнес-модели и стратегии для поставщиков услуг электронной коммерции

Internet-экономика создала еще одну новую отрасль — предоставление услуг компаниям, занимающимся электронной коммерцией. Например, оптимизация управления складскими запасами и доставкой товара — одна из наиболее серьезных проблем электронных розничных торговцев; сегодня многие компании специализируются на предоставлении электронным торговцам складских услуг и услуг по доставке товаров. *Bechtel Group* инвестировала 1 млрд. долл. в развитие системы управления складскими запасами и доставкой, чтобы обслуживать электронную компанию *Webvan Group* — торговца бакалейными товарами. *Webvan Group* создала Web-сайт, где потребители покупают товары и получают их на следующий день; заказ оформляется в течение 30 минут в выбранном пользователем окне. Во врезке "Обслуживание электронных торговцев: компания *Fingerhut*" рассказывается о том, как компания *Fingerhut* изменила свой бизнес и приступила к предоставлению электронным розничным торговцам услуг по хранению, упаковке и доставке товаров.



Обслуживание электронных торговцев: компания *Fingerhut*

Создать коммерческий Web-сайт и виртуальный магазин несложно, проблема в том, как организовать низкочастотную и своевременную доставку товаров покупателям (например, огромное количество новогодних подарков — к 31 декабря). Об этом пришлось задуматься многим традиционным компаниям розничной торговли, открывшим виртуальные магазины на своих Web-сайтах. Многие транспортные компании — *FedEx*, *UPS*, *Airborne Express*, новички на рынке *iShip* и *Tandata* — предложили услуги транспортировки, другие — услуги по обработке заказов, хранению и упаковке товаров.

Fingerhut занималась торговлей по каталогам, а затем вышла на рынок предоставления складских и транспортных услуг электронным розничным торговцам. В начале 1999 года *Fingerhut* в ожидании всплеска объема продаж из-за роста популярности коммерческих телеканалов построила новый оптовый торговый центр в Теннесси. Однако ожидаемый объем продаж после телевизионной рекламы оказался недостаточным, и мощности центра в значительной мере не используются. Тогда *Fingerhut* предложила свои услуги электрон-

ным торговым компаниям. Управляющий центром обратил внимание на то, что работа клерков, комплектующих заказы на складе, стала бы продуктивнее, если бы им не приходилось ходить по всему складу, комплектуя каждый заказ отдельно. Была разработана специальная компьютерная программа, позволяющая группировать заказы покупателей по товарам, чтобы служащие могли формировать сразу несколько заказов. Было установлено оборудование для сортировки отобранных товаров по отдельным заказам.

С тех пор *Fingerhut* улучшила свою систему хранения и упаковки. Заказы поступают по факсу, телефону и через Internet, центральный компьютер в головном офисе в Миннесоте сортирует заказы по включенным в них товарам и передает эту информацию на склад. Товары отбираются в количестве, указанном компьютером, затем программа, исходя из набора заказанных товаров, определяет минимально возможный размер коробки для упаковки (уменьшение незаполненного пространства в коробках, а следовательно, их объема, позволяет транспортировать за один рейс больше заказов). Упаковщики складывают заказанные товары в коробки, прикрепляют отпечатанные ярлычки и ставят коробки на конвейер, после чего конвейер перемещает их на отгрузочную площадку для погрузки в грузовики. Специальный прибор сканирует все коробки на конвейере, проверяя соответствие веса коробки указанным на ее ярлычке товарам; в случае выявления несоответствия коробка автоматически перемещается на контрольный пункт, где служащие проверяют, какие товары лишние или, наоборот, отсутствуют. *Fingerhut* содержит парк грузовиков для доставки заказов к ближайшему почтовому отделению, получая тем самым экономию на почтовых расходах.

Конкурентные способности и продуманная стратегия компании произвели впечатление на *Federated Department Stores*, которая приобрела компанию в 1997 году за 1,7 млрд. долл. *Fingerhut* стала заниматься доставкой электронных заказов для всех сетей розничных магазинов *Federated Department Stores*, в том числе *Macy*, *Bloomington*, *Rich* и некоторых других.

К 2000 году *Fingerhut* уже выполняла доставку электронных заказов для более чем 10 розничных торговых компаний, не входивших в систему *Federated Department Stores*, в том числе *eToys*, *Pier 1*, *Levi Strauss* и *Wal-Mart*, а кроме того, продолжала свою первоначальную деятельность — торговлю по каталогам и выполняла электронные заказы нескольких Internet-компаний, пакеты акций которых находились в ее собственности. Компания владела складами общей площадью почти 3 кв. км. В конце 1999 года исполнительный директор *Fingerhut* констатировал, что "сегодня наш бизнес — Internet. Через два года мы войдем в пятерку крупнейших розничных торговых компаний в США".

Источники. *Wall Street Journal*, September 3, 1999, p. B1, B3; *Fortune*, November 8, 1999, p. 117.

Поскольку Internet позволяет компаниям устанавливать прямые связи с потенциальными поставщиками, многие компании охотно пользуются сетью для сопоставления различных коммерческих предложений от разных поставщиков. Программа — электронный посредник (называемый также информационным агентом) помогает продавцу и покупателю найти друг друга через Internet. *Altra Energy Technologies* предлагает покупателям природного газа программные средства для обсуждения условий поставок с продавцами в Internet, поскольку это гораздо удобнее, чем факс или телефон⁷. На электронной торговой площадке *Altra* покупатели могут анонимно обращаться к тысячам продавцов, сравнивать цены и при этом избегать конкурентного давления со стороны продавцов за счет осведомленности последних о срочности приобретения товара для покупателя.

Сайт компании *Altra* стал основным местом заключения сделок по продаже сжиженного газа с объемом продаж около 12 млрд. долл., что составляет примерно 40% всего рынка. *Altra* получает прибыль за счет небольших комиссионных с каждой сделки. Так что удобство и эффективность торговли природным газом через Internet очевидны.

⁷ *Business Week*, October 4, 1999, p. 98.

Priceline.com создала электронный рынок для продавцов и покупателей авиабилетов, автомашин, недвижимости, гостиничных услуг и пр. Покупатели авиабилетов размещают на сайте *Priceline.com* “заказ билетов с гарантией выкупа” (обычно покупатели заказывают самые дешевые билеты, которые наверняка смогут выкупить). *Priceline.com* проводит поиск подходящих билетов из числа непроданных и предлагаемых со скидками — информацию о таких билетах предоставляют авиакомпании, участвующие в проекте. Найдя подходящий вариант, *Priceline.com* покупает билеты и перепродает заказчику.

Springstreet, компания из Сан-Франциско, предоставляет информацию о более чем 6 млн. помещений и трейлеров, сдаваемых в аренду на территории США, об их мебелировке и условиях оплаты. Компания получает прибыль за счет продажи рекламного пространства на сайте и назначения комиссионных на сделки, совершаемые на ее сайте. У *Springstreet* больше 35 партнеров, в том числе компании, сдающие в аренду грузовики, компании страхования автотранспорта и компании, обрабатывающие платежи по кредитным карточкам.

Visa, *American Express* и *MasterCard* предоставляют электронным компаниям услуги по обработке платежей по кредитным карточкам. Internet — огромное поле деятельности для таких компаний, поскольку кредитные карточки — самый распространенный способ оплаты при покупке товаров через Internet на рынке B2C. *Exodus Communications*, *Dell Computer* и *Micron Technology* предлагают услуги хостинга корпоративным клиентам. Компания *Dow-Fones* (владелец *Wall Street Journal*), издательство *McGraw-Hill* (основатель *Business Week* и *Standard & Poors*), агентства *Quote.com*, *Briefing.com*, *Bloomberg*, *The Motley Fool* и многие другие поставляют деловые и финансовые новости и информацию электронным брокерским фирмам, *America Online*, *Microsoft Network (MSN)* и Web-порталам. Некоторые информационные компании взимают оплату за свои услуги, однако большинство предоставляет их бесплатно, рассчитывая на то, что взамен они получают мощную торговую марку, устойчивую положительную репутацию и дополнительных подписчиков для печатных версий своих электронных изданий. *Greenfield Online*, электронная компания маркетинговых исследований, собирает данные о потребительских предпочтениях миллионов пользователей Internet во всем мире; с помощью своей базы данных компания выполняет для клиентов обзоры существующих и потенциальных потребителей разных товаров, помогает определить лучшие виды рекламного контакта с аудиторией, дает рекомендации по усовершенствованию сайтов. Конкурентное преимущество *Greenfield* основано на относительной дешевизне ее услуг по сравнению с услугами традиционных конкурентов, собирающих данные с помощью телефонных и почтовых опросов.

Это лишь несколько примеров применения сфокусированных стратегий, обслуживания рыночных ниш, достижения конкурентного преимущества за счет лидерства в технологиях, более высокого качества или уникальных потребительских свойств товаров, скорости и удобства использования, оптимального сочетания цены и качества. В электронном бизнесе очень важно первым вывести на рынок инновационный товар или услугу для завоевания прочной конкурентной позиции и лидерства в избранном сегменте.

Бизнес-модели и стратегии для медийных компаний и контент-провайдеров

Медийные компании используют интеллектуальный капитал для создания текстов, видеофильмов, игр и музыки. Некоторые компании, например, издатель *Wall Street Journal*, предоставляют доступ к своим электронным изданиям на основе подписки, другие взимают плату за каждое обращение на сайт, что обеспечивает постоянное поступление прибыли. Производство цифрового контента обходится сравнительно недорого, поэтому можно работать с прибылью даже при скромном объеме продаж. Поскольку большинство пользователей принципиально не желают платить за информацию в Internet, основными клиентами электронных медиакомпаний стали так называемые контент-провайдеры.

Контент-провайдеры, например *Yahoo*, занимаются в основном сбором информации и поддержкой порталов. Их бизнес-модель заключается в создании информационного про-

дукта, способного привлечь пользователей, и продаже рекламного пространства компаниям, желающим вступить в рекламный контакт с пользователями контента (стандартная бизнес-модель газет и телевидения). Чем больше количество зрителей, читателей, пользователей (другими словами, чем шире аудитория), тем лучше продается рекламное пространство и тем дороже оно стоит. Компании наподобие *Charles Schwab* и *America Online* приобретают информацию у медиакомпаний и предоставляют ее пользователям бесплатно, благодаря чему посещаемость сайтов растет, что позволяет компаниям проводить подписку (*AOL*) или предлагать свои услуги (*Charles Schwab* — электронная брокерская компания). Кроме того, контент-провайдеры постоянно расширяют ассортимент товаров и услуг, надеясь тем самым стимулировать рост объема продаж и соответственно прибыли — за счет взимаемых комиссионных. В бизнесе информационных электронных компаний два фактора играют решающую роль — создание сообщества пользователей и поставка информации в удобном и привлекательном виде. Желая привлечь новых посетителей Web-порталы *Yahoo!*, *Excite* и *Alta Vista* предоставляют не только услуги поисковых систем, но и новости, данные о погоде и курсах ценных бумаг, услуги электронной почты, электронных календарей и записных книжек, чаты, персонализированные Web-страницы и возможности совершения покупок через Internet.

Excite@Home за 780 млн. долл. приобрела компанию *Bluemountain.com* — лидера отрасли электронных поздравительных открыток; на сайте *Bluemountain.com* посетители выбирают поздравительные открытки, пишут текст и бесплатно отправляют адресату; можно писать текст на восьми языках. Бесплатная служба рассылки поздравительных открыток привлекала в 1999 году в среднем около 9 миллионов пользователей ежемесячно, обеспечив *Bluemountain.com* 65% рынка электронных открыток и третью по величине аудиторию пользователей после *Amazon.com* и *eBay*. *Hallmark* и *American Greetings* предлагают аналогичные бесплатные услуги. Купив *Bluemountain.com*, компания *Excite@Home* приобрела новые возможности получения прибыли за счет:

- продажи рекламного пространства на сайте *Bluemountain.com*;
- предложения новых услуг для пользователей сайта *Bluemountain.com* — электронной почты, электронных календарей и адресных книжек, а также возможности совершения покупок;
- использования сайта *Bluemountain.com* для продвижения и совместной продажи услуг широкополосного доступа в Internet и товаров, рекламируемых на Web-портале *Excite* и в ее поисковой системе.

Совместная продажа товаров в Internet и в традиционных магазинах все чаще используется Internet-компаниями, стремящимися увеличить прибыльность своих Web-сайтов.

INTERNET-СТРАТЕГИИ ДЛЯ ТРАДИЦИОННОГО БИЗНЕСА

В будущем даже компании, не участвующие сегодня в Internet-экономике, будут вынуждены использовать Internet-технологии в своем бизнесе, что приведет к исчезновению различий между электронным и традиционным бизнесом.

Уже всем понятно, что Internet навсегда изменила способы распространения информации, общения и совершения сделок. Пожалуй, не осталось больше отраслей, которые могут обойтись без Internet в своей деятельности. Остается только определить, как и в какой степени Internet будет применяться в традиционном бизнесе компании. Сейчас еще рано делать окончательные выводы о наиболее успешных Internet-стратегиях в традиционном бизнесе, но уже сегодня широко распространены следующие конкурентные инициативы, связанные с электронной коммерцией.

- *Использование Internet-технологий для эффективного общения и тесного взаимодействия с поставщиками и потребителями.* Речь идет об установке специальных информационных

систем, с помощью которых компания в режиме реального времени получает информацию от поставщиков и потребителей, усиливая интеграцию всех участников цепочки поставок. Такие системы ускоряют обмен данными между участниками цепочки поставок и приводят к резкому снижению складских издержек и накладных расходов.

- *Реорганизация отраслевой и корпоративной цепочки ценности.* Компаниям придется изменить одни виды деятельности и полностью исключить другие.
- *Увеличение доли производства и сборки под заказ.* Автомобилестроение уже активно использует преимущества этого подхода.
- *Создание систем обработки, комплектации и доставки индивидуальных заказов.* В первую очередь они нужны компаниям, которые продают товары индивидуальным потребителям и создают Web-сайты для электронной торговли.
- *Использование Internet в качестве дополнительного канала связи с имеющимися и потенциальными покупателями.* Традиционным компаниям выгодно предоставлять потребителям разные способы получения информации о товарах и услугах, осуществления покупок или решения возникших проблем.
- *Использование Internet в качестве еще одного канала распространения для привлечения новых потребителей и освоения новых региональных рынков.* Многие традиционные компании при попытке внедрить (наряду с обычной) торговлю через Internet сталкиваются с серьезными проблемами в традиционных каналах — возникают так называемые конфликты в каналах распространения. Дело в том, что переход на электронные методы продажи подрывает бизнес традиционных дистрибьюторов и дилеров. От перехода компании на электронные продажи конечным потребителям страдают ее традиционные каналы сбыта, которые либо теряют часть своего рынка, либо вовсе лишаются его. Обращение к электронной торговле при сохранении традиционных каналов распространения требует продуманной стратегии.
- *Получение информации о вкусах и поведении потребителей, проведение маркетинговых исследований и использование полученной информации для более полного удовлетворения покупателей.* Изучение поведения пользователей Internet даст много ценных сведений.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА В ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Сегодня формируются принципиально новые бизнес-модели и стратегии, направленные на создание новой потребительской ценности и повышение благосостояния акционеров. Электронные компании создают сети, объединяющие поставщиков, дистрибьюторов, отделы обслуживания и потребителей. Это удобно и выгодно всем, включая потребителей. Эти сети обеспечивают прочные связи всех звеньев цепочки ценности и гибкую и своевременную реакцию на меняющиеся рыночные условия. На сегодняшнем этапе развития Internet-экономики успешному ведению конкурентной борьбы способствует ряд факторов.

- *Инновационная бизнес-модель.* Электронные компании отличаются от традиционных активным внедрением новых бизнес-моделей, и это вовсе не заслуга исключительно менеджеров Internet-компаний или самой природы Internet-бизнеса. Дело в том, что использование Internet-технологий невозможно без принципиально иных и более динамичных бизнес-моделей.
- *Возможность быстрой адаптации бизнес-модели и стратегии к меняющимся условиям и новым возможностям.* Очень важно научиться действовать со скоростью Internet, поскольку технологии и рынок меняются чрезвычайно быстро. Поэтому быстрое обновление бизнес-моделей и стратегий — не исключение, а норма.
- *Ограничение числа компетенций и звеньев цепочки ценности.* Следует выбрать самые значимые для компании компетенции или те, в которых она намного опережает конкурентов, а ос-

тальные передать внешним исполнителям. Аутсорсинг повышает динамичность и организационную гибкость компании, позволяя ей сосредоточиться на той деятельности, которая удается ей лучше всего. Передать третьей стороне можно многие виды деятельности, например, разработку и поддержку Web-сайтов, производство, складские услуги, доставку и пр.

- *Сохранение технологического первенства.* На современном этапе развития электронной коммерции технологическое развитие есть важнейший движущий фактор развития отрасли. Электронная компания сможет преуспевать длительное время, если сохранит лидирующие позиции в технологическом развитии и внедрении инновационных товаров. Технологические знания и опыт компания может создать своими силами, получить от поставщиков, при поглощении другой компании или при заключении стратегического союза.
- *Инновационные маркетинговые и иные методы эффективного воздействия на целевой сегмент потребителей для обеспечения роста прибыли.* Конкуренция за внимание потребителей уже сейчас носит достаточно ожесточенный характер, а в дальнейшем, по мере увеличения количества Internet-компаний, будет только обостряться. Исследование, проведенное в 1999 году Техасским университетом, показало, что ежемесячно появляется 2000 новых сайтов. Маркетинговые мероприятия, направленные только на увеличение посещаемости Web-сайта, малоэффективны, их целью должно стать повышение соотношения между количеством посещений и количеством продаж или прибыли (коэффициент посещение—покупка). Например, в 1999 году количество посещений сайта компании *Charles Schwab* достигало 6 млн. в день и привело к увеличению объема продаж до 4,7 млн. долл., в то время как количество посещений сайта *Yahoo!* достигало 385 млн. в день, а объем продаж составил лишь 1,7 млн. долл.
- *Создание электронной цепочки ценности, обеспечивающей лидерство за счет дифференциации, по издержкам или на основе оптимальных издержек.* Достижение устойчивого конкурентного преимущества в электронной коммерции важно не меньше, чем в традиционных отраслях. Для этого требуются стратегии и цепочки ценности, обеспечивающие компании лидерство по издержкам, конкурентно оправданную дифференциацию или преимущества оптимального сочетания цены и качества. Если компания позиционирует себя как лидер по издержкам, ей необходимо иметь преимущество по издержкам в тех видах деятельности, которые она осуществляет самостоятельно, а остальные передать в аутсорсинг. Если компания ориентируется на оптимальное сочетание цены и качества, то она должна оптимизировать цепочку ценности, обеспечив преимущества по издержкам одновременно с производством высококачественных продуктов.

РЕЗЮМЕ

Internet — это высокоорганизованная сеть серверов и высокоскоростных компьютеров, коммутирующих устройств и маршрутизаторов, телекоммуникационного оборудования, линий связи и персональных компьютеров. В электронной коммерции формируются несколько видов компаний: производители коммуникационного оборудования, поставщики услуг связи, поставщики компьютеров и комплектующих к ним, разработчики программного обеспечения и компании электронной торговли — уровня B2B, B2C, медийные компании и контент-провайдеры.

Распространение Internet-технологий существенно меняет ситуацию в отрасли: обостряется конкуренция, возрастает угроза появления новых конкурентов, меняется баланс конкурентного давления как между продавцами и потребителями, так и между продавцами и поставщиками. Одновременно распространяются разнообразные формы сотрудничества между продавцами и потребителями, с одной стороны, и продавцами и поставщиками — с другой. Internet и электронная коммерция вызывают перестройку отраслевой цепочки ценности и конкурентных ресурсов компании. Технологии, рыночная ситуация, конкуренты меняются очень быстро и с непредсказуемыми последствиями. Мир электронной коммерции отличается высокой динамичностью, заставляя компании действовать быстро, поэтому стратегия выживания становится губительной.

Стремление использовать возможности Internet-экономики побуждает современные компании пересматривать свои бизнес-модели и коренным образом менять подходы к разработке стратегии. Ключевой фактор успеха в электронной коммерции — непрерывное обновление бизнес-моделей. Бизнес-модели и стратегии зависят от типа компании и степени использования ею электронных технологий. Производители коммуникационного оборудования, компьютеров и комплектующих обычно используют традиционную модель бизнеса, продавая товары и услуги по ценам, обеспечивающим приемлемую прибыль. Поставщики коммуникационных услуг ориентируются на предоставление услуг за плату — либо в форме абонентной платы, либо за каждое пользование услугой. Бизнес-модели многих разработчиков ПО для коммерческих операций предполагают инвестирование ресурсов (в первую очередь, труда квалифицированных программистов) в разработку и совершенствование программ с последующей их реализацией Internet-компаниями (электронным розничным торговцам, провайдером доступа к Internet, контент-провайдерам и пр.) по твердой цене за копию. Однако некоторые компании — разработчики ПО для коммерческих операций, используют другую модель — назначают небольшую плату за каждую операцию, совершенную с помощью их программного продукта.

Электронные розничные торговцы применяют, пожалуй, самые революционные и новаторские бизнес-модели. Многие из них реализуют товары по себестоимости (и даже ниже), а прибыль получают за счет продажи рекламного пространства на своих сайтах. Другие Internet-торговцы применяют традиционную модель бизнеса, закупая товары у поставщиков или дистрибьюторов, предлагая их в виртуальном магазине на своем Web-сайте и комплектуя полученные заказы на своих складах. Некоторые компании оставляют за собой только поддержку Web-сайта, передавая функции распространения и сбыта, доставки и хранения запасов компаниям, специализирующимся на этих видах деятельности. Бизнес-модели электронных компаний, предоставляющих услуги для электронной коммерции, также достаточно разнообразны.

Можно выделить несколько ключевых факторов конкурентного успеха электронных компаний: использование инновационной модели бизнеса; адаптация бизнес-модели и стратегии компании к меняющимся условиям рынка и новым возможностям; сосредоточение на нескольких, самых значимых видах деятельности; сохранение лидерства в развитии технологий; применение инновационных методов маркетинга; разработка цепочки ценности с учетом особенностей Internet-экономики, с упором на получение конкурентного преимущества за счет лидерства по издержкам на основе дифференциации или на основе оптимального соотношения цены и качества.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Evans, Philip; Thomas S. Wurster, "Getting Real about Virtual Commerce", *Harvard Business Review*, November–December 1999, p. 84–94.
2. Ghosh, Shikhar, "Making Business Sense of the Internet", *Harvard Business Review*, March–April 1998, p. 126–135.
3. Griffith, David A.; Jonathan W. Palmer, "Leveraging the Web for Corporate Success", *Business Horizons*, January–February 1999, p. 3–10.
4. Gulati, Ranjay; Jason Gari, "Get the Right Mix of Bricks и Clicks", *Harvard Business Review*, May–June 2000, p. 107–114.
5. Hamel, Gary, "Bringing Silicon Valley Inside", *Harvard Business Review*, September–October 1999, p. 70–84.
6. Kaplan, Steven; Mohanbir Sawhney, "E-Hubs: The New B2B Marketplaces", *Harvard Business Review*, May–June 2000, p. 97–103.
7. Rosenoer, Johnathan; Douglas Armstrong; J. Russell Gates, *The Clickable Corporation: Successful Strategies for Capturing the Internet Advantage* (New York: Free Press, 1999).
8. Tapscott, Don; David Ticoll; Alex Lowy, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000).
9. Timmers, Paul, "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Markets* (www.electronicmarkets.org/netacademy/publications.nsf/all_pk949), July 1998.

Глава 8

Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации

Лучшая стратегия для компании та, которая отражает ее уникальные особенности.

— Майкл Портер

Конкуренция, как война, не обходится без жертв, а залогом победы служит лучшая стратегия.

— Джон Коллинз

Если вашим товарам суждено выйти из употребления, то лучше пусть это произойдет по вашей вине, а не стараниями конкурентов.

— Майкл Кузамано и Ричард Селби

В главах 6 и 7 рассматривались стратегии ведения конкурентной борьбы в условиях глобализации рынков и развития электронной коммерции. В данной главе мы проанализируем варианты стратегий для девяти самых распространенных условий конкуренции:

- в формирующихся отраслях;
- на подвижном, изменчивом рынке;
- в зрелой отрасли с низкими темпами роста;
- в отрасли, находящейся на этапе застоя или спада;
- в сильно сегментированной отрасли;
- в условиях быстрого роста компании;
- для компаний — лидеров отрасли;
- для компаний, преследующих лидера;
- для компаний, занимающих конкурентно слабые позиции или пребывающих в состоянии кризиса.

На материале этих ситуаций мы расскажем, как добиться соответствия стратегии, во-первых, условиям отрасли и конкурентной борьбы, во-вторых, ресурсам, конкурентным возможностям и угрозам и конкурентной позиции компании. Для этого менеджер должен знать методы оценки внутренней и внешней ситуации и уметь просчитать плюсы и минусы открывающихся возможностей.

КОНКУРЕНЦИЯ В ФОРМИРУЮЩЕЙСЯ ОТРАСЛИ

К числу формирующихся отраслей, т.е. находящихся на этапе становления, относятся индустрия беспроводных устройств доступа к Internet, производство телевизоров с высоким разрешением, обслуживание престарелых, дистанционное образование, электронные банковские услуги. Большинство компаний в формирующихся отраслях только начинают деятельность: они совершенствуют технологию, набирают и обучают персонал, приобретают или сооружают производственные мощности, расширяют масштабы деятельности, налаживают каналы распространения и борются за приверженность потребителей. Бизнес-модели и стра-

тегии компаний в формирующихся отраслях носят экспериментальный характер — казавшаяся многообещающей концепция бизнеса или стратегия может закончиться провалом, не обеспечив приемлемой прибыли. У компаний нередко возникают затруднения с дизайном товара или производственными технологиями. Поэтому при разработке конкурентной стратегии в формирующихся отраслях надо учитывать специфические особенности¹.

- Поскольку рынок только формируется и его характер не изучен, нельзя спрогнозировать его функционирование в будущем, темпы роста и объем. Из-за недостаточности статистических данных нельзя точно спланировать объемы продаж и прибыли. Лишь предположительно можно оценить, сколько времени потребуется товару на завоевание популярности у потребителей и какую цену последние согласятся за него заплатить. Например, цифровым видеодискам (DVD) потребовалось значительно больше времени на завоевание рынка, чем прогнозировалось.
- Обычно технологии и ноу-хау формирующихся отраслей защищены патентами и другими средствами, поскольку представляют собой разработки инновационных компаний; патенты и уникальные технологии играют ключевую роль в завоевании конкурентного преимущества. Иногда различные компании параллельно или в процессе совместной деятельности создают несколько альтернативных технологических подходов.
- Трудно предсказать, какой из технологических подходов окажется самым удачным или какие потребительские свойства товара окажут решающее воздействие на принятие решения о покупке. Пока рынок не внесет ясность в эти вопросы, сохраняются значительные различия в качестве и потребительских свойствах разных марок. Поэтому каждая компания борется за то, чтобы широкое признание завоевали именно ее технологии, дизайн товара, методы распространения и маркетинга.
- Входные барьеры в отрасль относительно низки даже для начинающих компаний. Большие и известные компании, ищущие новые предпринимательские возможности и располагающие мощной ресурсной базой и конкурентными возможностями, предпочитают входить в отрасль тогда, когда очевидны перспективы ее роста либо если ее развитие угрожает их нынешнему бизнесу. Например, многие телефонные компании, усмотрев потенциальную угрозу в развитии технологии беспроводных коммуникаций, осваивают рынок мобильной связи.
- В отрасли ярко выражен эффект обучаемости, что позволяет снизить издержки и цены по мере роста объема производства.
- Поскольку в формирующихся отраслях потребители в первый раз покупают предлагаемый товар, задача маркетинга состоит в том, чтобы убедить потребителя принять решение о первой покупке, рассеять его сомнения в потребительских свойствах товара, убедить в превосходстве товара компании перед аналогичными товарами конкурентов.
- Многие потенциальные покупатели рассчитывают на усовершенствование инновационных товаров в ближайшем будущем, поэтому откладывают покупку до появления обновленных версий.
- Иногда компании стремятся защитить свои источники сырья и комплектующих (пока поставщики не увеличат объемы производства до уровня, удовлетворяющего потребности всей отрасли).
- Компании, не располагающие значительным капиталом, сталкиваются с нехваткой финансовых ресурсов для завершения НИОКР. Им приходится либо дожидаться, когда товар завоеует популярность, либо идти на слияние или поглощение конкурентами, которые намереваются выгодно вложить капитал в растущий рынок.

Перед компаниями в формирующихся отраслях стоит две важные стратегические задачи: поиск средств для финансирования стартовых операций до получения достаточного объема прибыли и выбор сегментов и конкурентных преимуществ, концентрация на которых позволит

¹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 216–223.

полностью реализовать преимущества первопроходца². Здесь можно использовать стратегию лидерства как по издержкам, так и за счет дифференциации. Применяются и сфокусированные стратегии, если конкурентные ресурсы и возможности компании ограничены или если в отрасли слишком много инновационных технологических подходов (рыночных сегментов), не позволяющих ориентироваться сразу на все. Отсутствие установившихся «правил игры» в отрасли позволяет участникам свободно экспериментировать с разными стратегиями. Компания с мощной ресурсной базой, оптимальной бизнес-моделью и удачной стратегией получает уникальную возможность установить правила игры в отрасли и захватить позицию лидера.

Для достижения успеха в формирующихся отраслях компании необходимы творческий подход, готовность к риску, интуитивное понимание покупательских предпочтений, быстрое реагирование на новые разработки и нестандартные стратегические решения.

Одна из главных задач при разработке стратегии — выявление угроз и возможностей формирующейся отрасли, поэтому компаниям предлагаются следующие рекомендации³.

1. Постарайтесь сразу же захватить лидерство в отрасли — здесь помогут нестандартные и умеренно рискованные инициативы в сочетании с творческой стратегией; оптимальный выбор — стратегии широкой и сфокусированной дифференциации товара на основе технологического или иного превосходства.
2. Совершенствуйте технологии, дизайн товара, расширяйте набор его потребительских свойств.
3. После формирования отраслевых стандартов и выявления самой перспективной технологии внедряйте их как можно быстрее. (Роль законодателя отраслевых стандартов весьма соблазнительна, однако если вам не удалось ее получить, не стоит упорно держаться за свои технологии или дизайн, особенно когда в отрасли много конкурирующих технологий, высоки расходы на НИОКР, а направления развития технологий быстро и неожиданно меняются).
4. Создавайте стратегические союзы с ключевыми поставщиками, чтобы получить доступ к опыту, технологическим возможностям, важнейшим материалам и комплектующим.
5. Идите на слияния или стратегическое партнерство с компаниями, обладающими сопутствующими или дополняющими технологиями — это позволит выиграть конкурентную борьбу на основе лидерства в технологиях.
6. Старайтесь реализовать преимущества первопроходца — раннее внедрение перспективных технологий, создание партнерских союзов с ключевыми поставщиками, совершенствование дизайна товаров, улучшение ассортимента, создание эффективной сети каналов распространения, эффект обучаемости.
7. Привлекайте новые сегменты покупателей, предлагайте новые возможности использования товара, осваивайте новые географические регионы (в том с помощью стратегических союзов и совместных предприятий, если финансовое положение не позволяет сделать это самостоятельно).
8. Помогите покупателям, приобретающим товар впервые, ознакомиться с его потребительскими свойствами. По мере роста популярности товара перемещайте акценты рекламной кампании с оповещения на поощрение к его более частому использованию; боритесь за узнаваемость марки.
9. Используйте последовательное снижение цен для привлечения новых сегментов чувствительных к цене покупателей.

Краткосрочные достижения на первых этапах борьбы за долю рынка и лидерство в отрасли следует объединить с долгосрочной стратегией создания устойчивого конкурентного преимуще-

² Charles W. Hofer, Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West Publishing, 1978), p. 164–165.

³ Phillip Kotler, *Marketing Management, 5th ed.* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 366; Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), Ch.10.

ства и завоевания прочного конкурентного положения⁴. Компании со значительными финансовыми ресурсами, осваивающие новую отрасль, переходят к наступательным стратегиям сразу же после достижения приемлемого объема продаж и снижения инвестиционного риска. Из-за притока новичков, привлеченных быстрыми темпами роста отрасли и прибыльности, происходит переполнение рынка и вытеснение слабых компаний. Компании, вошедшие на рынок последними и располагающие значительными ресурсами, могут достичь лидерства в отрасли за счет слияния или поглощения менее сильных конкурентов с последующими активными действиями по расширению доли рынка и формированию устойчивого имиджа своей торговой марки. Стратегии должны быть ориентированы на длительную конкурентную борьбу, причем довольно часто это требует отказа от какой-то части текущей прибыли и вложения этих средств в укрепление ресурсной базы, конкурентных возможностей и узнаваемости марки.

Компании, захватившие лидерство на этапе формирования рынка, не должны на этом успокаиваться, они должны двигаться вперед, укреплять свои позиции, чтобы противостоять выходящим в отрасль компаниям, и использовать долгосрочные стратегии конкуренции.

У молодых компаний на быстрорастущих рынках три главные задачи: разработка стратегии быстрого расширения бизнеса; защита от конкурентов и использование их находок для своей пользы; создание долгосрочной стратегии конкуренции. Компании, преследующие лидера, могут упрочить свои позиции, включая компетентных специалистов в свои советы директоров, нанимая менеджеров с опытом управления компаниями на этапе возникновения и подъема, сосредотачивая усилия на новых методах ведения конкурентной борьбы, проводя при необходимости слияния или поглощения компаний, имеющих ценные технические знания, опыт и ресурсную базу.

КОНКУРЕНЦИЯ НА ДИНАМИЧНЫХ РЫНКАХ

Динамичность — самая характерная черта современного бизнеса.

Сегодня во многих отраслях стремительно меняются технологии, сокращается жизненный цикл товара, появляются новые мощные конкуренты, соперники предпринимают активные конкурентные действия (в том числе слияния и поглощения для укрепления конкурентной позиции или захвата лидерства), требования потребителей к товару растут — и все это одновременно. Объем информации таков, что даже обобщить и проанализировать ее достаточно сложно. Высокая динамичность характеризует отрасли компьютерного аппаратного и программного обеспечения, видеоигр, сетевых и беспроводных коммуникаций, медицинского оборудования, медикаментов и другие, в которых сильно влияние электронных технологий.

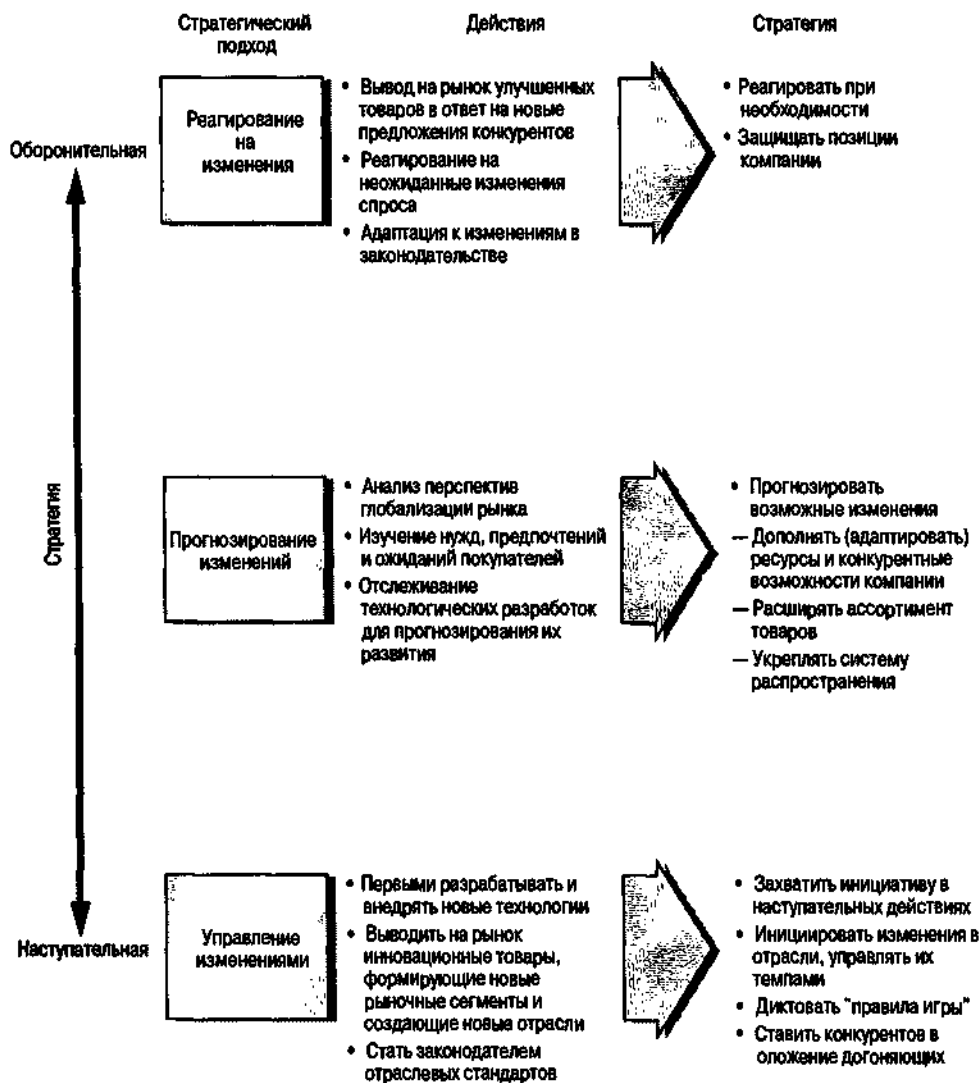
Реагирование на изменения рыночной ситуации и их прогнозирование — это оборонительная стратегия, а управление этими изменениями — наступательная.

В изменчивой рыночной среде компания должна научиться управлять переменами⁵. Как показано на рис. 8.1, для этого существует три варианта стратегий⁶.

⁴ Charles W. Hofer, Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West Publishing, 1978), p. 164–165.

⁵ Стратегические проблемы, с которыми сталкиваются компании в высокодинамичных отраслях, подробно рассмотрены в работе Richard A. D'Aveni, *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York: Free Press, 1994). См. также статьи Richard A. D'Aveni, "Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework", *Academy of Management Executive*, August 1995, p. 45–55; Bala Chakravarthy, "A New Strategy Framework for Coping with Turbulence", *Sloan Management Review*, Winter 1997, p. 69–82.

⁶ Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 4–5.



Источник. Адаптировано по книге Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 5.

Рис. 8.1. Действия компании при быстром изменении рыночной ситуации

- **Реагирование на изменения.** В ответ на предложение конкурентом нового товара компания может предложить собственную, улучшенную модель этого товара, в ответ на резкое изменение потребительских вкусов и спроса — разработать новый дизайн своего товара и упаковки или перенести акцент в рекламе товара на другие потребительские свойства. Такая реакция представляет собой вариант оборонительной стратегии и не способствует созданию новых конкурентных возможностей, однако это необходимый инструмент в арсенале конкурентных действий.
- **Прогнозирование изменений** предполагает анализ ситуации и подготовку к возможным вариантам развития событий. Для этого необходимо изучать поведение, запросы и ожидания по-

купателей и разрабатывать соответствующие модели товара и каналы распространения. Как и реагирование на изменения рынка, прогнозирование — вариант оборонительной стратегии, ведь развитие рынка определяют другие компании. Однако для сохранения контроля за ситуацией прогнозирование предпочтительнее пассивного реагирования.

- ♦ *Управление изменениями рынка* означает инициирование компанией таких конкурентных действий, на которые остальные компании вынуждены реагировать, — таким образом, это вариант наступательной стратегии для захвата лидерства в отрасли. Следуя этой стратегии, компания первой выводит на рынок новые товары или услуги, сохраняет технологическое лидерство, раньше конкурентов выводит на рынок модели нового поколения и предлагает товары и услуги, формирующие потребительские предпочтения и ожидания. Это означает, что компания активно формирует “правила игры” в отрасли.

На практике компания должна сочетать все три подхода. Лидеры динамичных рынков стремятся управлять изменениями рыночной ситуации с помощью активных действий. Но даже им постоянно меняющаяся рыночная среда не всегда позволяет полностью предугадать перемены, своевременно принять упреждающие меры, адекватно отреагировать на события.

Чтобы стать лидером отрасли, нельзя постоянно играть роль пассивного последователя или наблюдателя, надо активно влиять на изменения рыночной ситуации. Лидер должен импровизировать, экспериментировать и быстро адаптироваться к любым изменениям.

Компания должна постоянно пересматривать стратегию и основы своего конкурентного преимущества⁷. Слишком частый (каждые несколько месяцев или недель) пересмотр оборонительных и наступательных планов тоже нельзя назвать эффективным, однако следовать устаревшей стратегии еще хуже. Оптимальный результат дают следующие стратегические действия.

1. *Активное инвестирование в НИОКР для удержания лидерства в технологиях и науке*. В отраслях, где изменения диктуются технологиями, необходимо создавать новые товары на основе технологических инноваций — собственных и конкурентов. Часто компании концентрируют усилия на НИОКР лишь по самым значимым направлениям, не только во избежание распыления ресурсов, но и для углубления своих знаний и опыта, совершенствования технологии, использования эффекта обучаемости и завоевания лидерства в определенной технологии или товаре⁸. Если изменения происходят одновременно в нескольких технологических направлениях или товарных группах, компания применяет один из вариантов сфокусированной стратегии и пытается захватить лидерство в одном технологическом направлении или товарной группе.
2. *Развитие способности организации к быстрому реагированию на действия конкурентов и неожиданные изменения на рынке*. Ни одна компания не может предвидеть или спрогнозировать все возможные изменения, поэтому очень важно уметь быстро реагировать и импровизировать в неожиданной ситуации. Однако компании, постоянно находящиеся в положении преследователя, обречены на второстепенные роли в отрасли.
3. *Стратегическое партнерство с поставщиками и производителями сопутствующих товаров*. На многих динамичных рынках существует столько технологий и товарных групп, что ни одна компания не в состоянии охватить их все. В такой ситуации предпочтительна специализация, позволяющая достичь необходимого уровня технологической компетенции,

⁷ Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 4.

⁸ Пути достижения конкурентного преимущества за счет интенсивных исследований и разработок и внедрения инновационных технологий рассматриваются в статье Shaker A. Zahra, Sarah Nash, Deborah J. Bickford, “Transforming Technological Pioneering into Competitive Advantage”, *Academy of Management Executive*, February 1995, p. 32–41.

в сочетании с одной из сфокусированных стратегий, обеспечивающих необходимую организационную гибкость и уровень квалификации. При укреплении конкурентной позиции удобно опираться не только на собственные внутренние ресурсы, но и на сотрудничество с поставщиками, разработчиками смежных технологий и производителями сопутствующих продуктов. Например, для производителей персональных компьютеров — *Gateway*, *Dell*, *Compaq* и *Acer* — огромное значение имеет сотрудничество с производителями комплектующих, мониторов, модемов и разработчиками программного обеспечения; это позволяет им выпускать самые современные модели. Ни одна из перечисленных компаний не пошла по пути вертикальной интеграции в отрасль производства комплектующих, поскольку не обладает для этого соответствующей компетенцией. Тесное сотрудничество производителей компьютеров с лучшими внешними поставщиками позволяет первым оставаться на переднем крае технологического прогресса, а вторым в полной мере реализовывать экономию на масштабе производства за счет массового производства комплектующих для многочисленных производителей конечной продукции. Стратегия аутсорсинга обеспечивает компаниям необходимую гибкость в отношениях с поставщиками. Главное — найти оптимальное сочетание собственной ресурсной базы (что позволяет не зависеть от поставщиков или компаньонов) с ресурсами и опытом мощных внешних поставщиков (для поддержки организационной гибкости компании).

4. *Новые конкурентные инициативы каждые несколько месяцев, а не в ответ на активные конкурентные действия соперников.* Изменение рыночной ситуации происходит не только в результате различных событий, но и просто с течением времени. Компания может “ускорить время” с помощью регулярных конкурентных инициатив, например, представлять новую или улучшенную модель товара каждые четыре месяца, а не тогда, когда рынок перестает реагировать на старую модель или конкуренты выпустили в продажу новые модели⁹. Раз в полгода желательно приступать к освоению нового географического региона, не ожидая возникновения благоприятной ситуации. Можно регулярно, примерно раз в два года, обновлять имидж марок, не дожидаясь естественного спада популярности. Главное для успеха активных конкурентных действий — определить периодичность их проведения (исходя из особенностей внешней и внутренней среды компании) и настроить внутренние процессы в компании на этот ритм. Компания *3M* долго работала по принципу: получать не меньше 25% доходов за счет реализации товаров не старше четырех лет; это естественным образом задает темп обновления продукции и заставляет внедрять новые модели. Недавно исполнительный директор компании увеличил долю доходов от товаров не старше четырех лет с 25 до 30%.
5. *Поддержание привлекательного имиджа товаров и услуг компании для дифференциации на фоне аналогичных товаров и услуг.* Быстрое изменение рыночной ситуации опасно и тем, что товары и даже целые компании могут исчезнуть из поля зрения покупателей. Поэтому для успешной конкуренции надо поддерживать интерес потребителей к своим товарам и услугам, обновляя их и постоянно адаптируя к происходящим изменениям.

Передовые технологические ноу-хау и опережение соперников в выводе товаров на рынок — ценный конкурентный ресурс на высокодинамичных рынках, как и организационная гибкость, обеспечивающая быструю реакцию на изменения рынка. Хорошо, если ресурсная база компании легко адаптируется к быстрым изменениям внешней среды. Если избранная компанией стратегия не дает желаемых результатов, ее следует быстро скорректировать. Не надо бояться экспериментов, импровизаций, проб и ошибок — все это дает уникальный опыт и позволяет в конце концов выработать оптимальную стратегию.

⁹ Shona L. Brown, Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 14–15. См. также статью Kathleen M. Eisenhardt, Shona L. Brown, “Time Pacing: Competing in Markets That Won’t Stand Still”, *Harvard Business Review*, March–April 1998, p. 59–69.

КОНКУРЕНЦИЯ В ЗРЕЛЫХ ОТРАСЛЯХ

Зрелая отрасль отличается замедлением роста. Зрелость отрасли наступает, когда почти все потенциальные покупатели стали реальными пользователями товаров, спрос формируется большей частью за счет повторных покупок, а темпы роста отрасли поддерживаются за счет притока новых потребителей или увеличения объемов потребления прежними покупателями. Рост зрелых отраслей производства товаров широкого потребления не превышает 5% в год, что примерно соответствует темпам роста экономики в целом и увеличению численности потребителей.

Наступление зрелости может замедлиться из-за появления новых технологий, инновационных товаров или других влияющих на спрос событий, однако вступление отрасли в стадию зрелости и соответствующее замедление темпов роста существенно меняет конкурентную среду в отрасли¹⁰.

1. *Замедление роста потребительского спроса обостряет борьбу за долю рынка.* Компании, ориентированные на быстрый рост, пытаются переманить клиентов конкурентов с помощью снижения цен, различных скидок, активизации рекламных кампаний и других наступательных действий.
2. *Повышение требовательности покупателей, усиление конкурентного давления с их стороны при совершении повторных покупок.* Покупатели имеют опыт использования товара, знакомы с марками и товарами разных производителей, объективно оценивают достоинства и недостатки их продукции и соответственно пытаются добиваться более выгодных условий продажи.
3. *Усиление влияния на конкуренцию издержек и качества обслуживания.* Поскольку все производители предлагают продукты с самыми привлекательными потребительскими свойствами, покупатели принимают решение о покупке на основе оптимального сочетания цены и качества обслуживания.
4. *Нежелательность введения новых производственных мощностей из-за угрозы перепроизводства.* Снижение темпов роста отрасли означает для промышленных компаний снижение потребности в расширении производства, а для розничных торговцев — в расширении складских площадей. В такой ситуации ввод в строй новых производственных мощностей быстро приведет к созданию избыточного предложения и падению прибыли компании в будущем.
5. *Затруднения с обновлением продукции и разработкой новых вариантов ее использования.* У производителей возникают сложности с созданием новых потребительских свойств товара, поиском новых вариантов его использования и сохранением потребительских симпатий.
6. *Усиление международной конкуренции.* Нацеленные на высокие темпы роста местные компании стремятся выйти на международные рынки. Некоторые компании для снижения издержек перемещают производственные мощности в страны с более низкой оплатой труда. Стандартизация продукции и распространение технологических ноу-хау снижают входные барьеры и позволяют предприимчивым компаниям вести конкурентную борьбу на рынках нескольких стран. В отраслях лидируют компании, сумевшие сформировать устойчивые конкурентные позиции на большинстве основных географических рынков и завоевать самые большие доли глобального рынка.
7. *Постоянное или временное снижение прибыльности компаний в отрасли.* Замедление роста, усиление конкуренции, рост требовательности потребителей и периодически возникающее перепроизводство товаров негативно сказываются на общей прибыльности отрасли. В самом сложном положении оказываются слабые и неэффективные компании.
8. *Рост количества слияний и поглощений конкурентов, вытеснение слабых компаний, концентрация производства.* В быстроразвивающихся отраслях с растущими объемами продаж

¹⁰ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 238–240.

успеха добиваются даже компании со слабыми конкурентными стратегиями. Но ужесточение конкуренции на стадии зрелости отрасли вытесняет слабые компании с рынка в соответствии с законом выживания сильнейших.

Стратегии для зрелых отраслей

С изменением характера конкуренции в зрелых отраслях компании могут укрепить свои позиции с помощью сокращения ассортимента и количества товарных групп, повышения эффективности цепочки ценности, сокращения издержек, наращивания усилий по продвижению, выхода на международный рынок, поглощения конкурентов, создания новых и более гибких возможностей¹¹.

Сокращение количества товарных групп и моделей товаров

Предложение широкого спектра моделей и потребительских свойств обеспечивает конкурентное преимущество на этапе формирования и роста отрасли, когда потребительские предпочтения еще не сформировались. Но такое разнообразие может оказаться слишком дорогим удовольствием в условиях ужесточения ценовой конкуренции и сокращения прибыли. Широкий ассортимент модификаций товара не позволяет экономить на разработке, управлении запасами, производстве, приводит к росту издержек на хранение на уровне оптово-розничной торговли. Кроме того, расходы на производство и сбыт плохо продающихся моделей могут превысить их рыночную цену. Прекращение производства убыточных и низкодоходных моделей дает снижение затрат и позволяет компании сосредоточить усилия на выпуске более рентабельных моделей или тех видов продукции, по которым компания имеет конкурентное преимущество.

Оптимизация цепочки ценности

Перестройка отраслевой цепочки ценности ведет к снижению издержек, повышению качества товаров и услуг, расширению возможностей дифференциации и персонализации, сокращению периода от разработки до вывода товара на рынок. Для оптимизации цепочки ценности промышленные компании могут механизировать трудоемкие производственные операции, за счет усовершенствования производственных процессов повысить производительность труда, внедрять прогрессивные средства производства (робототехнические комплексы, компьютерный контроль производственных процессов, автоматизированное производство). Поставщики запчастей и комплектующих, производственные и торговые компании могут повысить эффективность сотрудничества за счет внедрения Internet-технологий, сокращения количества звеньев в цепочке ценности, внедрения методов производства, ведущих к снижению себестоимости.

Снижение издержек

Усиление ценовой конкуренции побуждает компании сокращать издержки на единицу продукции. Меры по сокращению издержек чрезвычайно разнообразны и чаще всего выражаются в борьбе за улучшение условий приобретения материалов и комплектующих, ужесточении контроля поставок, исключении из цепочки ценности несущественных звеньев, разработке более экономичного дизайна товара, в модификации цепочки ценности компании за счет внедрения электронных технологий, формировании более экономичной системы распределения.

¹¹ Изложенный далее материал взят из работы Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 241–246.

Увеличение объема продаж

В зрелой отрасли предпочтительнее наращивать продажи уже имеющимся потребителям, чем переманивать клиентов конкурента. Для этого используются такие конкурентные меры, как предложение сопутствующих товаров, дополнительных услуг, новых вариантов использования товара. Универмаги, например, резко увеличивают средний объем продаж на одного покупателя, предлагая дополнительные услуги — прокат видеокассет, заправку машин, закусьные и кафе, отделы деликатесных продуктов.

Приобретение компаний-конкурентов

Компании в зрелых отраслях порой идут на приобретение производственных мощностей и активов конкурирующих компаний, что позволяет сократить издержки при условии, что новое приобретение способствует повышению эффективности производства. Кроме того, компания получает доступ к потребителям приобретенного конкурента и на этой основе реализует экономию на масштабе. Приобретать следует те компании, которые способны значительно упрочить конкурентную позицию.

Выход на международные рынки

Когда внутренний рынок отрасли вступает в стадию зрелости, компании стремятся к выходу на рынки зарубежных стран, где сохраняется потенциал роста, а конкурентное давление не столь велико. Многие мультинациональные компании расширяют свое присутствие на рынках развивающихся стран с привлекательными долгосрочными перспективами экономического роста — Китая, Индии, Бразилии, Аргентины, Малайзии. Выход на международный рынок имеет смысл также в ситуации, когда завоеванные на внутреннем рынке репутация, навыки и престиж торговой марки компании можно легко перенести на рынки других стран. Например, когда внутренний рынок безалкогольных напитков в США вступил в фазу зрелости, *Coca-Cola* сохранила темпы роста, направив усилия на освоение зарубежных рынков, где быстро растет потребление безалкогольных напитков.

Совершенствование или создание новых конкурентных возможностей

Усиление конкуренции в зрелых отраслях можно преодолеть за счет укрепления ресурсной базы и конкурентных возможностей компании. В ответ на конкурентное давление соперников *Microsoft* увеличила свой штат высококвалифицированных программистов, а *Chevron* создала лучшие в отрасли исследовательскую группу и ресурсную базу, чтобы ускорить обмен прогрессивными методами производства и передовым опытом между своими нефтеперерабатывающими предприятиями.

Стратегические риски в зрелых отраслях

Самая серьезная стратегическая ошибка, которую может совершить компания в зрелой отрасли, — это попытка достичь преимуществ одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированных стратегий. Из-за таких стратегических компромиссов компания не сможет достичь поставленных целей и сформировать конкурентное преимущество, поскольку стратегия ее расплывчата, устойчивого имиджа в глазах покупателей нет, следовательно, нет и шансов попасть в группу отраслевых лидеров.

К другим распространенным стратегическим ошибкам относятся: запаздывание в адаптации своих компетенций и конкурентных возможностей к усиливающемуся конкурентному давлению; концентрация на получении краткосрочной прибыли вместо создания долгосрочной конкурентной позиции; промедление со снижением цен в ответ на аналогичные действия конкурентов; создание избыточных мощностей в условиях замедления роста отрасли; чрезмерные затраты на рекламу и продвижение в попытке преодолеть падение объемов продаж; недостаточно быстрое или недостаточно значительное сокращение издержек.

КОНКУРЕНЦИЯ В ОТРАСЛЯХ НА ЭТАПЕ ЗАСТОЯ ИЛИ СПАДА

Многие компании работают в отраслях, где динамика роста ниже среднего по экономике или вовсе отрицательна. Сворачивание бизнеса с целью получения возможно большей суммы денежных средств, распродажа активов и подготовка к закрытию предприятия — логичное решение слабых компаний с неясными долгосрочными перспективами; однако сильные конкуренты могут продуктивно работать даже в условиях стагнирующего рынка¹². Застойное состояние спроса — еще не повод считать отрасль непривлекательной для инвестирования. Распродажа активов в ряде ситуаций целесообразна, а сворачивание бизнеса — это всегда последнее средство.

Для достижения конкурентного преимущества в отраслях на этапе застоя или спада используют три конкурентные стратегии: концентрация на растущих сегментах отрасли, дифференциация за счет повышения качества и обновления моделей товара, достижение лидерства по издержкам.

Компании в отраслях на этапе застоя или спада должны ставить перед собой цели, соответствующие возможностям отрасли. В частности, приоритетную роль играют такие показатели, как объем денежного потока или окупаемость инвестиций, а не объем продаж или темпы роста доли рынка, которые характеризуют деятельность компании в развивающейся отрасли. Мощные компании способны отобрать долю рынка у более слабых конкурентов, а поглощение последних или их уход с рынка позволяют остающимся компаниям увеличить свои доли рынка.

Как правило, компании для достижения успеха в отраслях на этапе застоя или спада выбирают одну из следующих конкурентных стратегий¹³.

1. *Сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли.* Застойные или находящиеся на спаде рынки, как и все остальные, состоят из множества сегментов и рыночных ниш. Часто один или несколько сегментов демонстрируют высокие темпы роста, несмотря на то, что отрасль в целом находится на этапе спада. Энергичная компания, действующая в таком сегменте и преуспевшая в удовлетворении его потребностей, может избежать падения объемов продаж и прибыли и даже получить конкурентное преимущество. Например, компании *Ben & Jerry's* и *Haagen-Dazs* достигли успеха, сосредоточив усилия на растущем сегменте мороженого класса "люкс" и "премиум", хотя рынок мороженого в целом находился на спаде. Объем продаж и прибыль от продажи дорогих сортов мороженого в супермаркетах и специализированных магазинах намного выше, чем в других сегментах рынка.
2. *Отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления.* Значительное улучшение качества и предложение новых модификаций товара способны оживить спрос, создать новые быстрорастущие сегменты рынка или стимулировать покупателей к увеличению покупок. Разработка новых удачных модификаций продукта избавляет от необходимости ориентироваться на цены, устанавливаемые конкурентами. Кроме того, стратегия дифференциации по качеству хороша тем, что конкурентам сложно ее воспроизвести. *Sony* создала прочный бизнес на продаже высококачественных телевизоров в отрасли, которая на протяжении нескольких последних десятилетий отличается слабым спросом во всех развитых странах.
3. *Снижение издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам.* Компании в отраслях на этапе застоя или спада могут повысить окупаемость инвестиций и прибыльность, применяя

¹² R. G. Hamermesh, S. B. Silk, "How to Compete in Stagnant Industries", Harvard Business Review, September–October 1979, p. 161.

¹³ Ibid., p. 162.

новаторские методы сокращения издержек: исключение лишних и неэффективных звеньев из цепочки ценности компаний; аутсорсинг функций и деятельности, которые обходятся дешевле при выполнении независимым компаниям; перестройка внутренних бизнес-процессов на основе электронных технологий, резко снижающих затраты; консолидация недогруженных производственных мощностей; увеличение каналов распространения для повышения объема реализации, обеспечивающего экономию на масштабе; закрытие высокозатратных торговых точек с небольшими объемами продаж; отказ от производства непопулярных товаров. *Nucor Steel* оказалась одной из самых успешных сталелитейных компаний США в последнем десятилетии благодаря инновационным технологиям и созданию культуры низкозатратного производства; *Nucor* — общепризнанный лидер по издержкам на рынке Северной Америки и одна из самых эффективных сталеплавильных компаний.

Эти стратегии не взаимоисключающие¹⁴. Предложение инновационных версий товара может создать быстрорастущий рыночный сегмент. Повышение эффективности производства позволяет снижать цены и формировать за счет этого сегмент чувствительных к цене потребителей. Примечательно, что все три данные стратегии — это вариации стандартных конкурентных стратегий, адаптированные к условиям отраслей на этапе застоя или спада. Привлекательнее других те стагнирующие отрасли, в которых объемы продаж сокращаются относительно медленно и плавно, сохраняется значительный потенциал спроса и прибыльные ниши.

Перечислим самые распространенные стратегические ошибки, допускаемые компаниями в отраслях на этапе застоя или спада: втягивание в бессмысленную ценовую войну на уничтожение конкурента; изъятие из бизнеса слишком больших денежных средств в короткий промежуток времени (что отрицательно сказывается на общей эффективности компании); излишний оптимизм и неоправданно высокие расходы на различные усовершенствования в надежде на скорое улучшение положения.

Во врезке “Стратегия *Yamaha* в условиях кризиса отрасли” описан творческий подход компании *Yamaha* к оживлению спроса на рояли.



Стратегия *Yamaha* в условиях кризиса отрасли

В течение предыдущих лет спрос на рояли во всем мире снижался — в середине 1980-х годов темпы его падения достигли 10% в год. Сегодня родители не так озабочены музыкальным образованием детей, как в прежние времена. В поисках возможностей оживления бизнеса по производству роялей *Yamaha* провела маркетинговое исследование об интенсивности использования роялей в семьях. Выяснилось, что большинство из 40 млн. роялей в семьях используются очень редко. Чаще всего причины, по которым в свое время покупался этот инструмент, утратили актуальность. Дети либо прекратили заниматься музыкой, либо выросли и живут отдельно, а старшее поколение играет на роялях от случая к случаю, если играет вообще — мало кто из них получил музыкальное образование. В большинстве своем рояли служат элегантным украшением дома и находятся в хорошем состоянии, хоть давно не настраивались. Опрос также показал, что владельцы роялей имеют доход в основном значительно выше среднего уровня.

В конце 1980-х годов менеджеры *Yamaha* пришли к заключению, что у неиспользуемых инструментов в обеспеченных семьях есть значительный рыночный потенциал. Менеджеры предложили стратегию, которая состояла в выведении на рынок специальных устройств, позволяющих превратить рояль в стильный проигрыватель пластинок. Спустя некоторое время *Yamaha* представила *Disklavier*, акустический рояль элитного класса с проигрывателем, который позволяет записывать и воспроизводить музыкальные

¹⁴ R. G. Hamermesh, S. B. Silk, “How to Compete in Stagnant Industries”, *Harvard Business Review*, September–October 1979, p. 165.

произведения продолжительностью до 90 минут — отличная возможность следить за совершенствованием мастерства исполнителя.

В течение последующих 15 лет *Yamaha* представила на рынок целый ряд модификаций *Disklavier* — большие инструменты, мини-фортепиано, с пультовым управлением и элитной отделкой в различных стилях и цветовой гамме. Компания заключила соглашения со студиями звукозаписи на производство тысяч разнообразных цифровых записей для воспроизведения на моделях *Disklavier*, позволяющих наслаждаться дома концертным исполнением музыкальных произведений. Была также разработана обширная программа обучения для преподавателей и для обучающихся. Все вместе эти меры позволили оживить и обеспечить устойчивость бизнеса по производству роялей.

КОНКУРЕНЦИЯ В СЕГМЕНТИРОВАННЫХ ОТРАСЛЯХ

В некоторых отраслях действуют сотни и даже тысячи мелких и средних компаний, ни одна из которых не владеет значительной долей рынка¹⁵. Конкурентная ситуация в сегментированных отраслях отличается отсутствием отраслевых лидеров с большой долей рынка или узнаваемой торговой маркой. Типичные сегментированные отрасли — книгоиздание, ландшафтная архитектура и садоводство, операции с недвижимостью, универсамы, банковские услуги, здравоохранение, торговля по каталогам, разработка программного обеспечения, выполнение печатных работ по индивидуальным заказам, изготовление кухонной мебели, грузовые перевозки, авторемонтные работы, рестораны и заведения быстрого питания, внешний аудит, производство и продажа одежды, производство картонной тары, гостиничный и motelный бизнес, производство мебели.

Причины раздробленности предложений в таких отраслях различны.

- Рыночный спрос настолько обширен и диверсифицирован, что множество компаний мирно сосуществуют, удовлетворяя многообразные потребности покупателей и обслуживая обширные географические регионы. В качестве примеров можно назвать, в частности, рынок одежды, гостиничный и ресторанный бизнес транснациональных компаний, ремонт автомобилей, автозаправки, ночные универсамы.
- Низкие входные барьеры позволяют небольшим компаниям выходить на рынок быстро и с незначительными затратами.
- Невозможность экономии на масштабе производства обеспечивает равные конкурентные возможности мелким и крупным компаниям.
- Отсутствие спроса на персонализированные товары (производство бланков для предприятий, кухонной мебели, рекламы; дизайн интерьеров). Поскольку спрос на каждый вид товара относительно незначителен, объемы продаж не обеспечивают таких масштабов производства, сбыта и маркетинга, которые поставили бы в преимущественное положение крупные предприятия.
- Рынок товара или услуги находится на стадии глобализации, и на узком рыночном пространстве работает множество компаний из разных стран (производство одежды).
- Технологии, используемые в отраслевой цепочке ценности, столь разнообразны и развиваются по столь многочисленным направлениям, что специализация необходима хотя бы для того, чтобы сохранить конкурентоспособность в одной сфере деятельности.
- Отрасль недавно сформировалась и в ней действует множество новых компаний, ни одна из которых еще не создала прочной ресурсной базы, конкурентных возможностей и не за-

¹⁵ Материалы этого раздела составлены на основе книги *Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980), Ch. 9.*

воевала признания потребителей, достаточного для захвата существенной доли рынка (розничная торговля товарами широкого потребления через Internet).

Обычно в сильно сегментированных отраслях при вступлении в фазу зрелости и замедления темпов роста усиливаются процессы консолидации, приводя к вытеснению слабых или неэффективных компаний с одновременной концентрацией производства в немногих крупных компаниях. Однако есть отрасли, которые так и остаются раздробленными, поскольку ни одна из действующих в них компаний не обладает достаточными ресурсами или компетенциями для завоевания большой доли рынка.

В сегментированных отраслях компании могут использовать любую стратегию — широкую и сфокусированную, по издержкам, за счет дифференциации, на основе оптимального сочетания цены и качества.

Конкурентная борьба в сегментированных отраслях бывает как умеренной, так и достаточно жесткой. Низкие входные барьеры создают постоянную угрозу появления новых конкурентов. Товары-заменители становятся значительным фактором конкурентной среды, хотя и не всегда. Компании в сегментированных отраслях относительно невелики, поэтому могут подвергаться конкурентному давлению со стороны крупных поставщиков и компаний-потребителей; во избежание этого они объединяются в различные ассоциации для ведения совместных переговоров и улучшения условий поставки или продажи товара. Лучшее, на что может рассчитывать компания в сегментированной отрасли, это сформировать группу постоянных потребителей и достичь темпов роста несколько выше среднеотраслевых. Стратегии достижения лидерства по издержкам или за счет дифференциации могут оказаться равно успешными, за исключением тех случаев, когда товар отличается высокой стандартизацией или однородностью (например, песок, картонные коробки, бетонные блоки). Концентрация на рыночной нише или сегменте обычно дает более значительное конкурентное преимущество, чем ориентация на широкий спектр потребителей. В сегментированной отрасли оптимальны следующие стратегии конкуренции.

- *Создание стандартных подразделений компании.* Этот стратегический подход часто применяется в розничной торговле и ресторанном бизнесе с их многочисленными торговыми точками. Компания создает стандартные торговые точки с удобным местоположением и минимальными издержками для максимально эффективной эксплуатации. Этот стратегический подход применяют рестораны *Tricon Global* (включая входящие в систему компании *Pizza Hut*, *Taco Bell* и *Kentucky Fried Chicken*), компании *Home Depot* и *7-Eleven*.
- *Завоевание лидерства по издержкам.* Если ценовая конкуренция достаточно интенсивна и ведет к снижению прибыльности, компании могут избрать стратегию минимальных издержек, включая снижение накладных расходов, повышение производительности труда при низкой заработной плате, гибкую политику приобретения капитальных активов и формирование корпоративной культуры максимально эффективного функционирования. Компании, успешно применяющие эту стратегию, получают возможность регулярно снижать цены, сохраняя при этом уровень прибыльности выше среднего по отрасли. Многие электронные розничные торговцы конкурируют за счет низких цен, ту же стратегию применяют супермаркеты, автозаправочные станции и региональные торговцы автопокрышками.
- *Товарная специализация.* Если сегментированная отрасль включает обширный перечень услуг или товаров с широким модельным рядом, то концентрация на одном виде товара или услуги может оказаться очень эффективной. Некоторые компании в мебельной индустрии специализируются на производстве только одного вида мебели, например металлических кроватей, ротанговой и плетеной мебели, садовой и дачной мебели. В авторемонте мастерские специализируются на ремонте трансмиссий, кузовов или быстрой замене масла.
- *Потребительская специализация.* Компания может сосредоточиться на обслуживании той или иной группы потребителей, например, с высокой ценовой чувствительностью или

требующих специфических потребительских свойств товара, специального обслуживания и пр. Одни рестораны специализируются на обслуживании на вынос, другие — на организации питания на спортивных состязаниях и пр.

- **Географическая специализация.** Если компания в сегментированной отрасли не может рассчитывать на большую долю отраслевого рынка, ничто не мешает ей бороться за лидерство на географическом рынке. Концентрация усилий на обслуживании небольшого региона ведет к повышению эффективности, ускорению доставки товара заказчикам, улучшению обслуживания, повышению узнаваемости торговой марки в регионе, открывает новые возможности для массовой рекламы. При этом компания избегает роста издержек, неизбежного при обслуживании слишком большой территории. Супермаркеты, банки, круглосуточные универсамы, магазины спортивных товаров активно «обживают» избранный географический регион и добиваются хороших результатов.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ БЫСТРО РАСТУЩИХ КОМПАНИЙ

Компания, заинтересованная в ускоренном росте объемов продаж и прибыли, должна создать портфель стратегических инициатив трех уровней¹⁶.

Уровень 1. Стратегические инициативы по усилению позиций в существующем бизнесе. К ним относятся: расширение ассортимента товаров компании, выход на еще не освоенные географические регионы, атака на конкурентов с целью захвата их доли рынка. Цель: реализация всех возможностей роста, которые предоставляет текущий бизнес компании.

Уровень 2. Стратегические инициативы по расширению имеющихся ресурсов и конкурентных возможностей за счет освоения новых сфер бизнеса с хорошими перспективами роста. Растущие компании должны активно использовать возможности проникновения в новые перспективные сферы бизнеса, особенно если этому способствуют опыт, интеллектуальный капитал, ноу-хау и другие конкурентные возможности компаний. Пока текущий бизнес компании обеспечивает возможности роста, первоочередными будут инициативы первого уровня, но по мере созревания отрасли, когда возможности роста иссякают, на первый план выходят инициативы второго уровня.

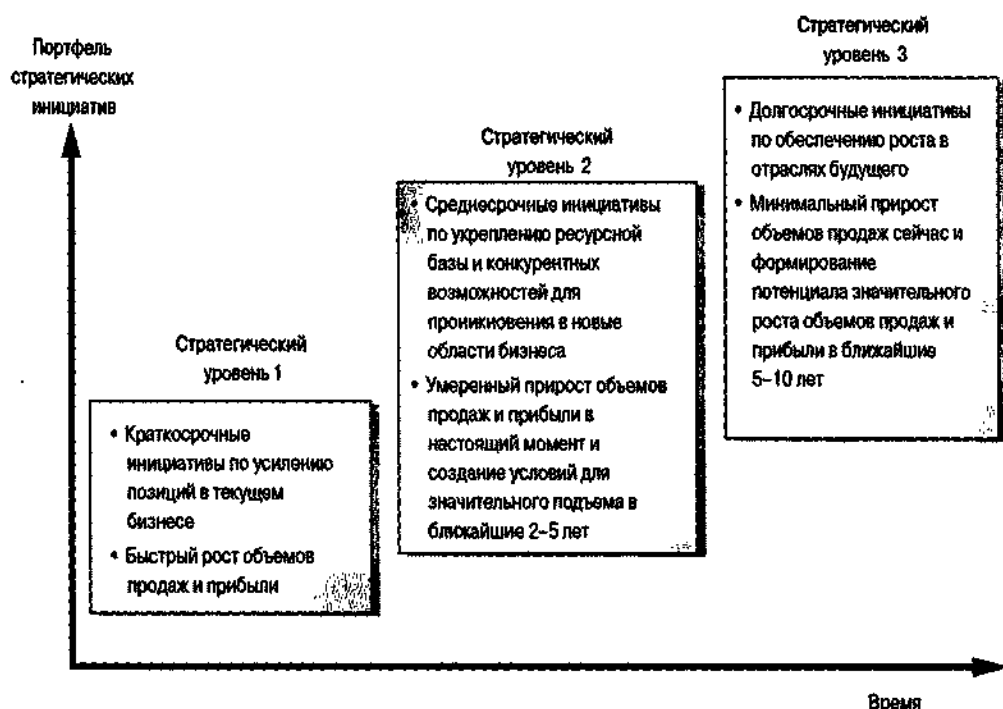
Уровень 3. Стратегические инициативы по созданию бизнеса, на данный момент еще не существующего. В эту категорию входит инвестирование средств в НИОКР с долгосрочной перспективой; создание внутренних венчурных фондов для инвестирования начинающих компаний в отраслях будущего; приобретение новых небольших компаний с технологиями или товарами, дополняющими существующий бизнес компании. Корпорация *Intel*, например, учредила инвестиционный фонд в размере 1 млрд. долл. для поддержки свыше 100 различных проектов и создания компаний для обеспечения своего будущего и усиления своей позиции мирового лидера в производстве комплектующих к компьютерам. *Royal Dutch Shell*, компания с годовым объемом продаж свыше 140 млрд. долл. и 100 тысячами работников, вложила 20 млн. долл. в инновационные разработки сотрудников-новаторов, причем главной целью этой инициативы было создание творческой обстановки в компании как потенциала ускорения роста¹⁷.

На рис. 8.2 представлены три уровня стратегии. Реализовать такой набор конкурентных инициатив, безусловно, непросто. Большинство компаний основное внимание уделяет инициативам первого уровня, нерегулярно и эпизодически проводя мероприятия второго и третьего уровней. Однако последнее исследование 30 растущих компаний — мировых лидеров в своих отраслях, проведенное агентством *McKinsey & Company*, показало, что в их стра-

¹⁶ Eric D. Beinhocker, "Robust Adaptive Strategies", Sloan Management Review, Spring 1999, p. 101.

¹⁷ Gary Hamel, "Bringing Silicon Valley Inside", Harvard Business Review, September–October 1999, p. 73.

тегические планы входят инициативы всех трех уровней. Поэтому для обеспечения динамичного и долгосрочного роста компания должна иметь набор стратегий, начиная от краткосрочных стратегий развития существующего бизнеса и заканчивая долгосрочными мерами, рассчитанными на ближайшие 5–10 лет¹⁸.



Источник. Адаптировано по статье Eric D. Beinhocker, "Robust Adaptive Strategies", *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 101.

Рис. 8.2. Три уровня стратегии для обеспечения быстрого и устойчивого роста компании

Разработка стратегии в форме взаимосвязанных проектов краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного характера позволяет не только решить внутренние проблемы компании, но и защищает от неожиданных неприятностей и появления в отрасли новых конкурентов.

Риски многоуровневых стратегий

Различные виды рисков связаны с реализацией диверсифицированной многоуровневой стратегии, направленной на обеспечение устойчивого роста компании. Естественно, компания не может реализовать все возникающие возможности, поскольку это угрожает распылением ограниченных ресурсов. Концентрация усилий на среднесрочных и долгосрочных стратегических инициативах может привести к тому, что компания перестанет совершенствовать свои базисные компетенции и вынуждена будет вести конкурентную борьбу в отраслях, где не имеет соответствующих ресурсов и опыта. Более того, попытка гарантировать себе конкурентное преимущество в сферах бизнеса и товарных группах будущего вызовет дополнительные трудности, если будущий бизнес никак не связан с текущей деятельностью и основными преимуществами ресурсной базы компании. Перспективы долгосрочных стратегических проектов нередко оказываются иллюзорными, не все посеянные семена дают всходы. Лишь часть из них действительно обеспечит

¹⁸ Eric D. Beinhocker, "Robust Adaptive Strategies", *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 101.

нужные объемы продаж и прибыли компании (и то неизвестно, какие именно). Убытки от непродуманных долгосрочных проектов могут превысить доход, полученный от удачных проектов, а тогда общая прибыль компании окажется удручающе скромной.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ КОМПАНИЙ — ЛИДЕРОВ ОТРАСЛИ

Конкурентные позиции лидеров отрасли либо намного прочнее, чем у остальных, либо господствующие. Лидеры хорошо известны в отрасли и используют опробованные стратегии (лидерство по издержкам или за счет дифференциации). К числу известных отраслевых лидеров принадлежат *Anheuser-Busch* (пиво), *Starbucks* (кофе), *Microsoft* (программное обеспечение), *McDonald's* (рестораны быстрого питания), *Gillette* (бритвенные принадлежности), *Campbell's Soup* (концентрированные супы), *Gerber* (детское питание), *AT&T* (телефонные звонки на дальние расстояния), *Eastman Kodak* (фотопленка), *Wal-Mart* (розничная торговля со скидками), *Amazon.com* (электронная коммерция), *eBay* (электронные аукционы) и *Levi Strauss* (джинсы).

Основная стратегическая задача отраслевого лидера — выбор методов защиты и упрочения конкурентной позиции либо завоевания доминирующей позиции. Завоевание позиции лидера отрасли и большой доли рынка само по себе весьма важно, поскольку обеспечивает существенное конкурентное преимущество и уровень рентабельности, соответствующие статусу крупнейшей компании отрасли. Обычно лидеры отрасли и доминирующие лидеры используют одну из нижеперечисленных стратегий¹⁹.

1. **Наступательная стратегия.** Основная цель этой стратегии — сохранение позиции первопроходца в отрасли²⁰. Наступательная стратегия строится на принципе, что лучший способ добиться широкой известности и доминирования на рынке — постоянно опережать конкурентов и ставить их в положение догоняющего, вынужденно адаптирующегося к инициативам лидера; другими словами, лучшая защита — нападение. Роль законодателя мод в отрасли заставляет компанию непрерывно искать пути совершенствования и обновления бизнеса, удерживать технологическое и инновационное лидерство, лидерство по качеству и потребительским свойствам товара, по уровню обслуживания потребителей; постоянно снижать издержки, максимально упрощать для потребителей переход с товаров конкурентов на товары лидера. К вариантам наступательной стратегии относятся также действия, направленные на расширение потребительского спроса в отрасли, — проекты по созданию новых товарных линий, адаптация товара к потребностям покупателей в развивающихся странах, расширение спектра возможностей использования товара, привлечение новых потребителей, стимулирование повторных покупок.

Об успешности наступательной стратегии говорят три показателя: умение удерживать конкурентов в позиции преследователей, темпы роста компании выше средних по отрасли, захват долей рынка конкурентов.

Доля рынка отраслевого лидера нередко достигает таких размеров, что возникает угроза применения к нему антимонопольного законодательства (как правило, во избежание этого доля рынка не должна превышать 60%). Поэтому наступательная стратегия направлена на достижение темпов роста выше средних по отрасли и захват долей рынка конку-

¹⁹ Phillip Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), Ch. 23; Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1985), Ch. 14; Ian C. MacMillan, "Seizing Competitive Initiative", *Journal of Business Strategy*, Spring 1982, p. 43–57.

²⁰ О преимуществах позиции первопроходца и компаниях, задающих темп изменений в отрасли, см. статью Walter J. Ferrier, Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers", *Academy of Management Journal*, August 1999, p. 372–388.

рентов. Темпы роста лидера ниже среднеотраслевых свидетельствуют о постепенной утрате им своих позиций и улучшении шансов конкурентов.

2. *Стратегия активной обороны.* Эта стратегия состоит в создании препятствий для действующих конкурентов и новых компаний на рынке. Цель оборонительной стратегии — сохранить за собой имеющуюся долю рынка и конкурентные преимущества и закрепиться на уже занятых позициях. Вот примеры оборонительных действий.
 - Затруднять новичкам и конкурентам достижение их целей, интенсивно ведя рекламные кампании, улучшая обслуживание потребителей, активно инвестируя в НИОКР.
 - Расширять ассортимент предлагаемых товаров или моделей с тем, чтобы противопоставить товарам конкурентов собственные товары с теми же потребительскими свойствами, либо занять свободные рыночные ниши, чтобы ими не воспользовались конкуренты.
 - Предлагать индивидуальное обслуживание и другие дополнительные услуги, повышающие уровень приверженности потребителей и затрудняющих их переход на товары конкурентов.
 - Удерживать цены и качество товаров на привлекательном уровне.
 - Сооружать резервные производственные мощности на случай резкого роста спроса и для предотвращения попыток более мелких конкурентов расширить свою производственную базу.
 - Инвестировать в снижение издержек и обновление технологии, чтобы обеспечить себе лидерство по этим позициям.
 - Патентовать приоритетные технологии.
 - Заключать эксклюзивные контракты с лучшими поставщиками и дилерами.

Стратегия активной обороны подходит компаниям, уже достигшим доминирующего положения в своей отрасли и опасаящимся обвинений в нарушении антимонопольного законодательства, а также компаниям, стремящимся извлечь максимальную прибыль из своего лидирующего положения в ситуации, когда темпы роста отрасли невысоки или дальнейшее увеличение доли рынка не обещает приемлемой прибыли. Стратегия активной обороны подразумевает также сохранение темпов роста компании на уровне не ниже среднеотраслевых (чтобы избежать сокращения доли рынка) и инвестирование средств в поддержание конкурентоспособности.

3. *Стратегия демонстрации силы.* В этом случае доминирующий в отрасли лидер действует жестко и решительно (не выходя за рамки юридических и этических норм), если конкуренты помельче пытаются с помощью ценовых скидок и иных наступательных действий поколебать позиции лидера. Компания может еще сильнее снизить цены в ответ на снижение цен конкурентом; развернуть мощную маркетинговую кампанию при первых попытках конкурента отвоевать долю рынка; предложить заманчивые условия поставок ключевым потребителям. Доминирующий лидер в рамках стратегии демонстрации силы жестко преследует дистрибьюторов за попытки заключения соглашений с конкурентами, снабжает торговых агентов письменной информацией о недостатках товаров конкурентов, переманивает лучших сотрудников конкурентов, предлагая им заманчивые условия труда и оплаты.

Компании — лидеры отрасли укрепляют долгосрочные конкурентные позиции с помощью стратегий агрессивного наступления, активной обороны или демонстрации силы, стремясь принудить соперников и потребителей отказаться от борьбы за передел рынка.

Лидеры нередко проводят политику “выкручивания рук” компаниям-потребителям, принуждая их к отказу от товаров конкурентов. Действия здесь бывают самыми разнообразными, начиная от энергичного выражения недовольства и заканчивая предложением потребителям подписывать эксклюзивные контракты на поставку товаров компании в обмен на более низкие цены, либо наоборот, повышать цены на свою продукцию для тех по-

требителей, которые покупают и товары конкурентов. В качестве последнего средства применяются специальные скидки и привилегированные поставки тем клиентам, которые не работают с компаниями-конкурентами.

К очевидным рискам применения стратегии демонстрации силы относится опасность подпасть под антимонопольное регулирование (что и произошло с *Microsoft* — см. врезку “Стратегия демонстрации силы корпорации *Microsoft*”), опасность настроить против себя потребителей излишне агрессивной тактикой и испортить репутацию компании. Компания, прибегающая к агрессивным мерам для защиты своей доминирующей позиции, должна проявлять благоразумие и не скатываться к недопустимым методам борьбы.



Стратегия демонстрации силы корпорации *Microsoft*

В 1999 году при рассмотрении дела “Народ США против *Microsoft*” окружной судья Томас Пенфилд Джексон пришел к выводу, что компания *Microsoft* постоянно применяла политику “выкручивания рук” потребителям для борьбы с конкурентами и вообще удушения конкуренции в отрасли. Судья Джексон считал, что *Microsoft* в качестве лидера отрасли проводила политику поощрения своих друзей и наказания врагов, приведя при этом следующие примеры.

- *Microsoft* пыталась заставить компании *Gateway* и *IBM* отказаться от использования и рекламы программного обеспечения конкурентов. В результате *Gateway* и *IBM* вынуждены платить за установку операционных систем *Microsoft* более высокие цены, чем *Dell Computer*, *Hewlett-Packard* и *Compaq Computer*, чьи отношения с *Microsoft* более дружественны. Конфликт *Microsoft* с *IBM* возник на почве того, что последняя пыталась продвигать на рынок компьютеры, оснащенные собственной операционной системой OS2 вместо Windows, а также собственной офисной программой LotusSmartSuite вместо Microsoft Office.
- *Microsoft* применяла жесткие меры, вытесняя с рынка первый Internet-браузер Netscape. Компания пыталась уговорить разработчиков Netscape прекратить создание технологий для платформы Windows 95, аргументируя это тем, что браузер Netscape Navigator должен работать только на базе операционной системы Windows 95, а не служить ей альтернативой. *Microsoft* пыталась заставить Netscape согласиться на специальное партнерское соглашение об интеграции Netscape Navigator в операционную систему Windows. После того как Netscape отказалась, *Microsoft* засекретила исходные коды своей операционной системы, а затем выпустила ее новую версию вместе с интегрированным в нее собственным браузером Internet Explorer. Кроме того, *Microsoft* отказалась предоставить Netscape лицензию на один из своих программных продуктов, тем самым воспрепятствовав заключению последней соглашений с некоторыми Internet-провайдерами. Одновременно *Microsoft* оказывала давление на производителей компьютеров, чтобы заставить их поставлять свою технику с установленной программой Internet Explorer вместо Netscape Navigator. Когда Compaq стала поставлять ПК с браузером Netscape Navigator, убрав из инструментария пиктограмму Internet Explorer, *Microsoft* угрожала ей отказать в предоставлении лицензии на Windows 95.
- *Microsoft* пыталась убедить Intel отказаться от продвижения на рынок новой программы Native Signal Processing (NSP, предназначенной для оживления спроса на наиболее прогрессивные микропроцессоры компании), поскольку считала разработку NSP покушением на свою операционную систему. Кроме того, *Microsoft* предлагала сократить количество программистов в Intel. *Microsoft* уверяла, что если Intel прекратит продвижение NSP, то *Microsoft* ускорит работу по интеграции основных функций NSP в операционную систему Windows. В то же время *Microsoft* оказывала давление на производителей компьютеров с тем, чтобы они не устанавливали NSP на свою технику.

- Когда *Compaq* заключила соглашение с *America Online* о продвижении на рынок электронного сервиса AOL и начала поставлять компьютеры с пиктограммой AOL вместо пиктограммы Microsoft Network, *Microsoft* направила ей письмо, в котором угрожала приостановить лицензию на установку Windows, если программу Microsoft Network не вернут на прежнее место.

Судья Джексон упомянул и о множестве других документально подтвержденных попыток *Microsoft* укрепить свое монопольное положение на рынке операционных систем, устранить конкурентов и обеспечить монопольное распространение Internet Explorer, Microsoft Office, MSN и других своих программных продуктов.

Источник. Стенограмма речи судьи Джексона на процессе "Народ США против *Microsoft*", 5 ноября 1999 года.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ КОМПАНИЙ-ПРЕСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Доли рынка компаний, находящихся в позиции преследователей или второстепенных игроков, меньше долей рынка лидеров. Некоторые последователи, быстро развивающиеся компании — претенденты на долю рынка, проводят агрессивную стратегию для увеличения своей доли рынка или усиления конкурентной позиции. Другие компании-преследователи относятся к категории узких конкурентов и реализуют сфокусированные стратегии на определенных сегментах рынка. В любой отрасли также всегда существует некоторое количество компаний — вечно вторых, обреченных всегда оставаться в роли догоняющего и неспособных из-за отсутствия ресурсов или конкурентных преимуществ занять более выгодную позицию. Такие компании вынуждены по мере сил копировать действия лидеров и следовать установленным ими правилам.

В отраслях, где для достижения успеха ключевую роль играет размер компании, компании с небольшими долями рынка оказываются в невыгодном положении: у них меньше возможностей использовать эффект масштаба производства, распространения или маркетинга; им труднее завоевать признание и приверженность потребителей; их доступ к рекламе в СМИ ограничен; они испытывают трудности с источниками финансирования²¹. Если возможность получать значительную экономию за счет эффекта масштаба предоставляет крупным компаниям доминирующее конкурентное преимущество по издержкам, то компании меньшего размера имеют лишь два стратегических варианта выбора — либо активно бороться за уровень продаж и долю рынка, обеспечивая достаточный для реализации эффекта масштаба объем производства, либо уйти с рынка (постепенно или быстро). Конкурентные стратегии большинства второстепенных компаний, нацеленные на завоевание достаточной доли рынка и наращивание объема производства, таковы: снижение цен на товар для переманивания клиентов слабых компаний с высокими издержками; слияние или поглощение конкурирующих компаний для достижения необходимого масштаба производства; инвестирование в экономичные технологии и оборудование, внедрение технологических новшеств; перемещение производства в страны с относительно низкими издержками производства; кардинальная перестройка цепочки ценности для достижения радикального снижения затрат.

Однако было бы ошибкой рассматривать второстепенные компании как заведомо менее прибыльные либо неспособные противостоять натиску крупных фирм. Многие малые и средние компании получают достаточно высокую прибыль и пользуются хорошей репутацией у потребителей. Если эффект масштаба или обучаемости выражены в данной отрасли не слишком ярко и экономия у крупных компаний на основе этих эффектов не слишком велика, то второстепенные компании получают пространство для стратегического маневра и могут применить любой из приведенных ниже семи стратегических подходов.

²¹ R.G. Hamermesh, Anderson, and Harris, "Strategies for Low Market Share Businesses", p. 102.

Наступательные стратегии для захвата доли рынка

Энергичная компания, стремящаяся улучшить свою рыночную позицию, должна разработать оригинальную стратегию достижения конкурентного преимущества. Иногда второстепенной компании удастся улучшить свою позицию на рынке за счет копирования стратегий лидеров отрасли. Главное для второстепенных компаний — избегать лобовой атаки на лидера с помощью подражательной стратегии, какими бы ресурсами и силами она ни располагала²². Более того, если атакующая компания владеет 5% рынка, а приемлемую прибыль на вложенный капитал обеспечивает доля рынка в 20%, то стратегии “Упорный труд — залог успеха” явно недостаточно для кардинального рывка вперед.

Второстепенная компания не может рассчитывать на успех, если в конкурентной борьбе против отраслевого лидера использует подражательную стратегию.

Амбициозные второстепенные компании, стремящиеся прорваться в ряды отраслевых лидеров, должны увеличить свою долю рынка, “раскачав” его с помощью следующих подходов.

- Неожиданный технологический прорыв.
- Постоянное опережение конкурентов в выведении на рынок новых или улучшенных товаров; создание себе репутации лидера в разработке новых товаров.
- Более энергичная и инновационная, чем у медлительных лидеров, реакция на изменение условий рынка и нужд покупателей.
- Заключение стратегических союзов с ключевыми дистрибьюторами, дилерами и производителями сопутствующих товаров.
- Поиск принципиально иных путей радикального снижения затрат с последующим использованием политики снижения цен для переманивания покупателей у конкурентов. Стремящаяся к лидерству компания может резко снизить затраты, если перестроит свою цепочку ценности и исключит из нее малоэффективные звенья, упростит систему поставок, повысит эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрит электронные технологии, проведет удачное слияние или поглощение конкурента для увеличения своего размера до уровня, обеспечивающего экономию за счет эффекта масштаба.
- Разработка эффективной стратегии дифференциации товара на основе первоклассного качества, технологического лидерства, высокого уровня обслуживания потребителей, быстрой модернизации товаров, продажи товаров через Internet.

Если у компании нет наступательной стратегии, нацеленной на резкое увеличение доли рынка, то ей остается только уступить дорогу отраслевым лидерам и довольствоваться оставшимся после них и, естественно, постоянно снижающимся объемом продаж.

Стратегия роста за счет поглощения конкурентов

Стратегия роста за счет поглощения конкурирующей компании или слияния с ней очень часто используется амбициозными второстепенными компаниями. В результате образуется новая, более мощная компания с более широкими конкурентными возможностями, способная резко увеличить свою долю рынка. Для успеха данной стратегии менеджмент компании должен подготовиться к интегрированию поглощенной компании в свою структуру, устраняя дублирование и накладку, повышая эффективность и сокращая издержки, усиливая конкурентные возможности за счет объединения ресурсной базы. Многие банки в последние десять лет обязаны своим ростом поглощению мелких региональных и местных банков. Так же действовали многие издательские дома. *HealthSouth*, владеющая центрами амбулаторной хи-

²² Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 514.

ругии, реабилитационными и диагностическими клиниками, стала лидером отрасли и достигла 4 млрд. долл. ежегодного оборота за счет поглощения сотен клиник и лечебных центров по всем США и в нескольких зарубежных странах.

Стратегия захвата свободной ниши

Это один из вариантов сфокусированной стратегии, состоящий в концентрации усилий на отдельном сегменте потребителей или модели товара, которые по каким-то причинам игнорируются лидерами отрасли. В идеале рыночная ниша должна быть достаточно велика, чтобы обеспечить удовлетворительный уровень рентабельности операций и потенциал роста, соответствовать ресурсной базе и конкурентным возможностям компании и не представлять интереса для крупных компаний. В качестве примеров можно привести местные авиалинии, где количество пассажиров слишком мало и не обеспечивает заполнения больших авиалайнеров крупных компаний; производство экологически чистых продуктов (этим занимаются такие компании, как *Health Valley*, *Hain* и *Tree of Life*) и их продажа через местные магазины здорового питания; этот сектор рынка традиционно не пользуется вниманием ведущих компаний пищевой промышленности — *Pillsbury*, *Kraft General Foods*, *Heinz*, *Nabisco*, *Campbell Soup*.

Стратегия специализации

Специализированная компания направляет свои усилия на приобретение уникальных знаний и опыта в производстве одного конкретного продукта или товарной группы, эксплуатации одной технологии, обслуживании одного сегмента потребителей (часто имеющих специфические потребности). Компания стремится сформировать ресурсную базу и развить конкурентные возможности в своей специализации, чтобы получить конкурентное преимущество в одной узкой области. Примерами небольших компаний, успешно применяющих эту стратегию, служат *Formby's* (покраска и полировка деревянной мебели, бывшей в употреблении), *Blue Diamond* (выращивание и продажа миндаля в Калифорнии), *Canada Dry* (имбирное пиво, тоник и минеральная вода), *American Tobacco* (лидер в производстве жевательного и нюхательного табака). Многие компании в высокотехнологичных отраслях стремятся к лидерству в определенной технологии, обеспечивая себе конкурентное преимущество за счет опережения соперников в применении этой технологии и уникального технического опыта.

Стратегия превосходящего качества

Это вариант сфокусированной стратегии за счет дифференциации товара, в которой упор сделан на уникальном качестве или потребительских свойствах. Маркетинг проводится в расчете на сегмент покупателей, чувствительных к качеству или каким-либо потребительским свойствам. Для этой стратегии характерны высокое качество, постоянное обновление товара и/или установление тесных связей с потребителями с тем, чтобы совершенствовать товар в соответствии с их пожеланиями. В качестве примеров можно привести *Bombay* и *Tanqueray* (джин), *Tiffany* (бриллианты и драгоценности), *Chicago Cutlery* (кухонные ножи высшего качества), *Baccarat* (хрусталь), *Cannondale* (горные велосипеды), *Bally* (обувь), *Patagonia* (спортивная одежда для активного отдыха).

Стратегия отличительного имиджа

Некоторые второстепенные компании строят свою стратегию на основе легко узнаваемого и отличного от соперников имиджа компании. В качестве отличительных черт могут выступать: репутация самых низких цен, репутация товаров и услуг элитного качества по приемлемым ценам, имидж превосходного обслуживания потребителей, репутация уникальных потребительских свойств, лидерство в представлении на рынок новых продуктов, нестандартная рекламная кампания. Эту стратегию применяют компании: *Dr. Pepper* (уникальные вкусовые свойства товаров), *Apple Computer* (активное продвижение компьютеров Macintosh), *Mary Kay Cosmetic* (оригинальное использование розового цвета).

Стратегия добровольного отступления

Компании, сознательно отступающие на второй план, отказываются от каких-либо агрессивных действий или от попыток переманить потребителей у конкурентов. Они действуют так, чтобы не обострять конкурентную борьбу в отрасли, и предпочитают сфокусированные стратегии и стратегии дифференциации, избегая прямой конкуренции с лидерами рынка. Они реагируют и предпринимают ответные меры, но не наступают и не инициируют конкурентных действий. Они предпочитают оборону нападению и редко вступают в ценовую конкуренцию. Их основная цель — сохранение занимаемой рыночной позиции, хотя иногда им приходится бороться и за это. Второстепенные компании, как правило, не имеют требующих срочного решения стратегических вопросов, кроме разве что одного: “Что предпринимают лидеры рынка и что должны делать мы, чтобы сохранить существующие позиции?” Второстепенные компании, как правило, стараются имитировать в своих товарах потребительские свойства и дизайн товаров лидеров, чтобы продавать их чувствительным к цене потребителям гораздо дешевле, чем товары известных марок.

СТРАТЕГИИ ДЛЯ НЕКОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ КОМПАНИЙ И КОМПАНИЙ В СОСТОЯНИИ КРИЗИСА

Если компания находится на спаде и теряет свои конкурентные позиции, целесообразно выбрать одну из четырех следующих стратегий. Компания с достаточным финансовым ресурсом может применить *наступательную стратегию выхода из кризиса*: радикально снизить издержки или пойти на оригинальную дифференциацию товара; вложив в это деньги и талант, компания может переломить ситуацию и в течение ближайших пяти лет войти в число лидеров. Компания может также применить *стратегию активной обороны* с использованием некоторых элементов своей прежней стратегии; при этом ей придется вести тяжелую борьбу за удержание объема продаж, доли рынка и конкурентной позиции на текущем уровне. Компания может избрать *стратегию немедленного выхода* и уйти с рынка, либо продав бизнес, либо прекратив операции, если покупателя не нашлось. Наконец, компания может избрать *стратегию последнего тайма*, поддерживая реинвестирование средств в бизнес на минимальном уровне и добиваясь максимизации прибыли в краткосрочной перспективе, готовясь уйти с рынка.

Стратегии выхода из кризиса

Когда в тяжелое положение попадают перспективные и заслуживающие сохранения компании, целесообразно поскорее выявить и устранить причины конкурентной и финансовой слабости. Первостепенная задача менеджмента в выработке стратегии выхода из кризиса — установление причин кризиса компании. Чем он вызван — неожиданным экономическим спадом, слабостью конкурентной стратегии, неудачной реализацией хорошей стратегии, высокими операционными издержками, отсутствием необходимых ресурсов, слишком большой задолженностью? Можно ли спасти компанию или ситуация безнадежна? Очень важно понять причины кризиса и степень их серьезности, поскольку разные причины требуют разных стратегий спасения.

Вот некоторые самые распространенные причины кризисной ситуации: привлечение слишком больших заемных средств; переоценка потенциала роста продаж; игнорирование снижения прибыли в ходе борьбы за увеличение доли рынка с помощью резкого снижения цен; слишком высокая доля постоянных издержек из-за неэффективного использования производственных мощностей; неспособность создать экономически эффективные инновационные технологии или модели; избыточное инвестирование в не оправдавшие себя технологические проекты; переоценка собственных возможностей проникновения на новые рынки; частое изменение стратегии; действия более сильных соперников. Решить эти проблемы и успешно вывести компанию из кризиса можно с помощью следующих действий.

- Распродажа части активов для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса.
- Пересмотр текущей стратегии.
- Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов.
- Сокращение издержек.
- Одновременное применение нескольких вышеперечисленных мер.

Распродажа части активов

Стратегия распродажи части активов приносит успех в ситуации, когда компании жизненно необходимо получить свободные денежные средства; два самых реальных источника этих средств — продажа части активов компании (предприятий, оборудования, земли, патентов, товарно-материальных запасов, прибыльных подразделений и пр.) и введение чрезвычайных мер по экономии (прекращение выпуска малорентабельных видов товаров, закрытие или продажа устаревших предприятий, сокращение штатов, уход с отдаленных рынков, сокращение количества услуг потребителям). Иногда компании в кризисном положении распродают часть активов не столько для того, чтобы избавиться от малорентабельных операций и прекратить неэффективное расходование денежных средств, сколько для того, чтобы использовать высвободившиеся средства для спасения и оздоровления оставшихся видов деятельности. В таких случаях дело сводится к перемещению активов из второстепенных видов деятельности в основные для создания базы обновления стратегии.

Пересмотр стратегии

Если плохие результаты обусловлены неудачной стратегией, надо пересмотреть стратегию, в частности: изменить стратегию конкуренции; пересмотреть внутреннюю организацию бизнеса и функциональные стратегии и привести в соответствие с общей бизнес-стратегией; объединиться с другой компанией на условиях слияния и разработать новую стратегию с учетом сильных сторон новой компании; сократить ассортимент выпускаемой продукции или количество обслуживаемых сегментов для соответствия с конкурентными возможностями и преимуществами компании. Выбор действий зависит от ситуации в отрасли, сильных и слабых сторон компании, ее конкурентных возможностей по сравнению с основными конкурентами и от степени серьезности проблем. Окончательное решение принимается после тщательного анализа отраслевой ситуации, основных конкурентов и собственной конкурентной позиции компании, ее ресурсной базы и интеллектуального капитала. В целом можно сказать, что при пересмотре стратегии компания должна ориентироваться на свои сильные стороны и конкурентные возможности.

Резкое наращивание объема доходов

Цель этой стратегии — максимальное повышение объема продаж. Для ее реализации применяются ценовые скидки, активизация усилий по продвижению, расширение штата торговых работников, расширение обслуживания потребителей, быстрое обновление моделей товара. Наращивание объема доходов используется, если нет возможности сократить операционные затраты, а уровень безубыточности еще не достигнут, или если для повышения рентабельности текущей деятельности нужно увеличить загрузку производственных мощностей. Если потребители не слишком чувствительны к цене, поскольку их привлекают в первую очередь отличительные свойства товара, то самым быстрым средством наращивания доходов будет повышение цен.

Сокращение издержек

Стратегия выхода из кризиса с помощью сокращения издержек дает оптимальные результаты, если можно радикально пересмотреть цепочку ценности и структуру издержек компании; если неэффективность операционной деятельности очевидна и корректируема; если из-

держки компании явно завышены и есть резерв для их снижения; если объем продаж компании обеспечивает безубыточность деятельности. В рамках общей стратегии сокращения издержек особое внимание должно уделяться сокращению административных расходов, исключению второстепенных или малоэффективных видов деятельности из цепочки ценности, модернизации существующих производственных мощностей и оборудования для повышения производительности, временному отказу от инвестиций во второстепенные проекты или виды деятельности, реструктуризации задолженности для сокращения процентных выплат по долговым обязательствам и отсрочки их погашения.

Комплексная стратегия

Комплексная стратегия выхода из кризиса используется в тяжелых ситуациях, когда нужно действовать быстро и по всему фронту. Кроме того, эту стратегию нередко используют новые менеджеры, приглашенные в компанию на условиях полной свободы действий для преодоления кризиса. Чем серьезнее проблемы, стоящие перед компанией, тем эффективнее комплексная стратегия; один из примеров приведен во врезке "Стратегия выхода из кризиса компании *Continental Airlines*".



Стратегия выхода из кризиса компании *Continental Airlines*

В начале 1990-х годов компания *Continental Airlines* с годовым оборотом в 6 млрд. долл. находилась в крайне тяжелом положении. Суд во второй раз за последние девять лет признал ее банкротом. Кроме того, *Continental Airlines* была печально известна отвратительным уровнем сервиса, постоянными задержками рейсов, устаревшим парком самолетов, плохим менеджментом, полным отсутствием стратегии и отрицательным денежным потоком. Компания пережила семь слияний и сменила 10 исполнительных директоров за 10 лет. Она занимала последнее место по всем показателям обслуживания пассажиров, установленным Департаментом транспорта: своевременное прибытие рейсов, обработка багажа, количество жалоб пассажиров, отмена рейсов. Компания не получала прибыль с 1978 года. В конце 1994 года компания перешла к новым владельцам; новым главой стал Гордон Бетьюни, а новым президентом — Грег Бреннеман, бывший главный консультант по антикризисному управлению в *Bain & Co*. Совместно Бетьюни и Бреннеман разработали стратегию выхода из кризиса, получившую название "План прорыва" и включавшую в себя четыре основных элемента.

- **Летать с прибылью.** Это означало концентрацию на ключевых факторах увеличения доходов и получения прибыли. В рамках этой программы компания должна была отказаться от убыточных рейсов, вдвое сократить затраты на рекламу, уволить 7000 работников, сократить расходы на обслуживание техники с 777 млн. долл. до 495 млн. долл., организовать отделения компании в Хьюстоне, Ньюарке и Кливленде, расширить клиентуру за счет бизнесменов, наладить прочные отношения с туристическими агентствами, корпоративными клиентами и постоянными пассажирами.
- **Создать фундамент будущего.** Эта часть антикризисной стратегии предполагала улучшение бухгалтерских показателей и контроль за движением денежных средств, сокращение типов самолетов в парке компании с 13 до 4 (для сокращения расходов на обслуживание), повышение заполняемости самолетов за счет изучения особенностей обслуживаемого региона и трафика в нем, проведение переговоров о снижении арендной платы за воздушные суда, продажу излишних активов для получения дополнительных денежных средств.
- **Стать надежным партнером.** Менеджеры *Continental* разработали ряд мероприятий по улучшению дизайна и планировки салонов самолетов, запланировали смену обивки кресел и установку наушников, создание салонов бизнес-класса, поддержание чистоты в салонах, повышение качества питания; все это должно вывести компании в первую

пятерку популярных авиакомпаний по всем четырем показателям — своевременное прибытие рейсов, обработка багажа, количество жалоб пассажиров, отмена рейсов. Руководство решило радикально повысить уровень обслуживания и создать *Continental* имидж компании, с которой приятно иметь дело.

- **Работать вместе.** Цель этой программы состояла в создании новой, ориентированной на результаты корпоративной культуры, которая поможет компании добиться постоянного соблюдения расписания рейсов, согласованности в действиях отдельных подразделений компании, восстановления доверия сотрудников к менеджменту компании. 50 из 61 высших менеджеров компании были отправлены в отставку с надлежащими почестями, а их место заняли 20 новых руководителей — яркая, сыгранная команда, готовая бороться за достижение поставленных целей. Были введены премиальные выплаты для работников в размере 65 долл. в месяц и предложен новый план участия работников в прибыли. Была создана политика поощрения самостоятельности в действиях работников, улучшены связи между персоналом и руководством, главными принципами стали взаимоуважение и поддержка.

С этим планом руководство ознакомило буквально каждого работника, а его выполнение контролировалось ежемесячно по 15 параметрам. Спустя три года *Continental* получила первую прибыль, добилась устойчивого роста пассажиропотока и улучшения морального климата. Компания выгодно отличалась от конкурентов четким соблюдением расписания, обработкой багажа и низким уровнем жалоб пассажиров.

Источник. Greg Brenneman, "Right Away and All at Once: How We Saved Continental", *Harvard Business Review*, September–October 1998, p. 162–179.

Вывод компании из кризиса — рискованное предприятие и нередко заканчивается неудачей. Исследование 64 компаний, оказавшихся в кризисном положении, в восьми базовых отраслях экономики не выявило ни одного примера успешного выхода из кризиса²³. Многие оказавшиеся в сложном положении компании слишком медлят с началом антикризисных мер. Другие отказываются от борьбы из-за недостаточности финансовых и управленческих ресурсов, из-за низких темпов роста отрасли и слишком жесткой конкуренции за долю рынка. Нередко конкуренты слишком сильны, чтобы можно было рассчитывать на победу в длительной ожесточенной борьбе. Даже в случае успешного преодоления кризисной ситуации требуется немало усилий и организационных изменений, прежде чем конкурентоспособность и прибыльность компании будут полностью и надолго восстановлены.

Ликвидация компании — крайняя мера

Иногда кризис слишком глубок или спасти компанию нецелесообразно из-за чрезмерной затратности этого мероприятия либо сомнительности стабильной прибыли в будущем. В таком случае закрытие компании и ликвидация ее активов — лучшая и самая мудрая стратегия, хотя и самая неприятная и болезненная, поскольку связана с увольнением работников и неизбежными последствиями для региона. Тем не менее в безнадежных ситуациях вовремя предпринятая ликвидация лучше соответствует интересам собственников, чем неизбежное банкротство. Промедление с ликвидацией приводит только к ненужному истощению ресурсов компании и сокращению части активов, которые еще можно спасти, не говоря уже о дополнительном стрессе и негативном влиянии на будущую карьеру всех участников этого про-

²³ William K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review*, September–October 1980, p. 75–85; Frederick M. Zimmerman, *The Turnaround Experience: Real-World Lessons in Revitalizing Corporations* (New York: McGraw-Hill, 1991); Gary J. Castro-Giovanni, B. R. Baliga, Roland E. Kidwell, "Curing Sick Businesses: Changing CEOs in Turnaround Efforts", *Academy of Management Executive*, August 1992, p. 26–41.

цесса. Главное — получить обоснованный ответ на вопрос, возможен выход из кризиса или нет. В кризисной ситуации владельцы и менеджеры компании невольно могут позволить эмоциям и гордости взять верх над трезвым рассудком.

Стратегии последнего тайма

Стратегии последнего тайма — компромиссный вариант между стратегиями сохранения существующих позиций и стратегией немедленного выхода. На этапе заката компании нередко применяют *стратегию последней жатвы*, когда компания жертвует рыночной позицией ради немедленного получения максимальной прибыли. Главная финансовая цель такой стратегии — извлечение максимального количества наличных денежных средств из угасающей компании для последующего использования в других бизнес-проектах. Оперативная смета и объем реинвестируемых средств в такой компании утверждаются в минимально необходимых размерах. Капитальные затраты на новое оборудование прекращаются или выделяются в последнюю очередь (за исключением случаев, когда настоятельно требуется срочно заменить оборудование); основное внимание уделяется продлению срока использования имеющегося оборудования и производственных мощностей.

Руководство постепенно сокращает расходы на продвижение товаров, не слишком заметно снижает качество продукции, прекращает предоставление второстепенных услуг потребителям и пр. Подобные действия неизбежно приводят к снижению объемов продаж и доли рынка, однако если сокращение расходов идет опережающими темпами, то прибыль после уплаты налогов и чистый денежный поток увеличиваются (хотя бы временно). Бизнес постепенно угаснет, но перед этим из него будет извлечено все, что можно.

Стратегия последнего тайма подходит слабой компании в следующих обстоятельствах²⁴.

1. Когда перспективы развития отрасли в долгосрочном аспекте сомнительны — такая ситуация складывается сегодня в табачной промышленности, производстве видеоматричных дисков и видеокассет (вытесняемых цифровыми видеопроигрывателями и цифровыми дисками), а также трехдюймовых дисков.
2. Когда реанимация компании обойдется слишком дорого; когда лучшее, на что компания может рассчитывать, это достижение уровня безубыточности — как это случилось с компанией *Iomega*, ведущей отчаянную борьбу за сохранение объема продаж своих zip-дисководов в условиях быстрого роста объема жестких дисков персональных компьютеров, или *Polaroid*, столкнувшейся со снижением спроса на свои фотоаппараты.
3. Когда сохранение имеющейся доли рынка требует все больших затрат, как в случае с производителями фотопленки для обычных фотоаппаратов.
4. Когда ослабление конкурентных усилий не угрожает немедленным спадом объема продаж — производители принтеров вряд ли столкнутся со значительным падением объемов продаж матричных принтеров, даже если переключат рекламную кампанию на продвижение лазерных моделей.
5. Когда есть возможность переместить высвободившиеся ресурсы в более перспективную отрасль — производители матричных принтеров предпочитают перекачивать все свои ресурсы в производство недорогих лазерных принтеров с высоким качеством печати.
6. Если угасающий бизнес не входит в число основных видов деятельности диверсифицированной компании; лучше постепенно закрыть второстепенные виды деятельности, чем постоянно ощущать их негативное влияние на прибыльность более важных подразделений.
7. Если угасающий бизнес не добавляет каких-либо отличительных черт общей модели бизнеса и имиджу компании (устойчивый объем продаж, престиж, сбалансированный товарный ряд).

²⁴ Phillip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products", Business Horizons, August 1978, p. 17–18.

Чем больше перечисленных условий наблюдается в рассматриваемой ситуации, тем целесообразнее стратегия последнего тайма.

Стратегия последнего тайма лучше всего подходит диверсифицированным компаниям, где есть побочные или второстепенные виды деятельности либо подразделения со слабыми конкурентными позициями или оперирующие в непривлекательных отраслях. Такие компании имеют возможность перебросить денежные потоки из второстепенных и малоперспективных видов деятельности в подразделения с более высоким потенциалом прибыльности или направить их на приобретение новых компаний.

ДЕСЯТЬ ПРИНЦИПОВ РАЗРАБОТКИ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ

Опыт бизнеса на протяжении длительного времени вновь и вновь подтверждает ту простую истину, что реализации неудачной стратегии можно избежать, если с самого начала выбрать правильный курс. Мы обобщили самые распространенные ошибки компаний и создали десять принципов разработки стратегии.

1. *Приоритетными должны быть стратегические действия, укрепляющие конкурентные позиции компании в долгосрочной перспективе.* Сильная конкурентная позиция приносит свои плоды на протяжении долгих лет, в то время как хорошие квартальные и годовые плановые показатели прибыли и объемов продаж забываются достаточно быстро. Акционерам никогда не нравятся менеджеры, ставящие достижение краткосрочных финансовых показателей выше долговременных стратегических инициатив, способных существенно упрочить долгосрочные конкурентные позиции компании и дать ей новые конкурентные преимущества. Лучший способ достижения высокой прибыльности в долгосрочной перспективе — последовательная реализация стратегии, направленной на укрепление долгосрочной конкурентоспособности.
2. *Быстро реагируйте на изменения рыночной ситуации и требований потребителей, технологические инновации и новые инициативы конкурентов.* Запоздалая или неадекватная реакция ставит компанию в невыгодную позицию догоняющего. Хотя и эта стратегия имеет свои преимущества, все же лучше своевременно адаптировать первоначальную стратегию к новым обстоятельствам. Кроме того, долгосрочные стратегические намерения компании по повышению качества или достижению максимально низких издержек следует рассматривать в контексте аналогичных стремлений конкурентов, а также потребностей и ожиданий покупателей; идеальное качество или минимальные издержки не должны стать самоцелью.
3. *Инвестируйте в создание устойчивого конкурентного преимущества.* Получение конкурентного превосходства — единственный надежный способ достичь прибыльности выше средней по отрасли. В любом случае компания должна проводить агрессивно наступательную стратегию для завоевания конкурентного преимущества и агрессивно оборонительную стратегию для его удержания.
4. *Избегайте стратегий, рассчитанных на успех лишь в благоприятных условиях.* Обдумайте возможные ответные действия конкурентов, приготовьтесь к самому неблагоприятному развитию событий на рынке. Хорошая стратегия работает надежно и дает хорошие результаты даже в суровых условиях.
5. *Адекватно оценивайте амбиции и способности конкурентов.* Конкуренты опаснее всего, когда им нечего терять или их благополучие под угрозой.
6. *Помните, что атаковать слабых конкурентов гораздо безопаснее и прибыльнее, чем сильных.* Наступление на крупного и готового к отпору конкурента чревато поражением, если

только нападающая компания не обладает мощными финансовыми ресурсами и солидным конкурентным преимуществом.

7. *Не снижайте цены, не имея ощутимого преимущества по издержкам.* Лишь лидер по издержкам способен вести долгую ценовую войну.
8. *Добивайтесь максимального отрыва от конкурентов по качеству товаров и услуг либо потребительским свойствам.* Незначительные различия между товарами разных компаний покупатели могут и не заметить.
9. *Избегайте промежуточных стратегий, возникающих при попытке одновременно следовать двум противоположным стратегиям (например, лидерства по издержкам, за счет дифференциации или охвата всего рынка и отдельных сегментов).* Компромиссные стратегии редко дают компании конкурентное преимущество или отличительную конкурентную позицию — умело проводимая стратегия оптимального сочетания цены и качества представляет собой единственное исключение из этого правила. Обычно компании, выбирающие компромиссные стратегии, добиваются среднего уровня издержек, средней степени дифференциации товаров, среднего имиджа и репутации и соответственно занимают среднее положение на рынке с весьма незначительными шансами прорваться в лидеры.
10. *Помните, что агрессивные попытки захватить долю рынка конкурентов приводят к обострению ситуации в отрасли и к маркетинговой "гонке вооружений" или ценовой войне, что убыточно для всех.* Агрессивные действия по захвату доли рынка вызывают ожесточенную конкуренцию, особенно если отрасль характеризуется большим объемом товарно-материальных запасов или избытком производственных мощностей.

РЕЗЮМЕ

Ознакомления с основными вариантами стратегии — лидерства по издержкам, лидерства за счет дифференциации, оптимального сочетания цены и качества, сфокусированных стратегий — недостаточно; мало иметь представление о возможных характерах стратегии — наступательного, оборонительного, пионерного или следования за лидером. Главное для менеджера — научиться выбирать стратегию, соответствующую условиям отрасли, конкурентной среды и положением компании. Стратегия должна отвечать внутренней и внешней среде компании, различные сочетания которых можно сгруппировать в девять стандартных ситуаций.

Вместо обобщения изложенных основных принципов выбора оптимального варианта стратегии для этих девяти стандартных ситуаций (такое обобщение трудно втиснуть в три-четыре предложения) попробуем подойти к проблеме шире и рассказать о выборе адекватной стратегии для *любой* компании в *любой* отрасли. Проверка соответствия стратегии компании ее общей ситуации начинается с экспресс-анализа отрасли и конкурентного положения компании в отрасли. Для этого надо ответить на следующие две группы вопросов.

1. Как можно охарактеризовать отраслевую среду, в которой оперирует компания, — формирующаяся отрасль, быстрорастущая отрасль, динамичная отрасль, зрелая отрасль, глобальная отрасль? Какие стратегии и принципы лучше всего соответствуют данному типу конкурентной среды в общем случае?
2. Каково положение компании в отрасли — лидер, второстепенная компания, вечно догоняющий, мощная компания, слабая или находящаяся в кризисном состоянии? Как конкурентная позиция компании влияет на выбор стратегии, в частности на выбор главного направления действий?

Затем разработчики стратегии должны определить основные факторы влияния (см. главы 3 (рис. 3.2) и 4) и характер их взаимодействия. Почти всегда анализ различных факторов приводит к тому, что какие-то варианты стратегий исключаются из дальнейшего рассмотрения. Четкая формулировка аргументов “за” и “против” каждого из оставшихся вариантов стратегии помогает выбрать оптимальный.

Последний этап разработки стратегии — адаптация выбранной стратегии (лидерства по издержкам, лидерства за счет дифференциации, сфокусированных стратегий разных типов) к особенностям данной компании и ее рыночной ситуации таким образом, чтобы окончательный ее вариант соответствовал как условиям отрасли, так и положению и особенностям компании. На этом этапе важно убедиться в том, что, во-первых, избранная стратегия опирается на ключевую компетенцию компании и ее конкурентные возможности и, во-вторых, стратегия учитывает основные проблемы и задачи, стоящие перед компанией.

Чтобы отсеять менее привлекательные варианты стратегий и оценить аргументы “за” и “против” наиболее удачных, а также определить оптимальное направление действий, надо ответить на следующие вопросы.

- Какое *реальное* конкурентное преимущество компания может получить? Сможет ли компания удержать и защитить это конкурентное преимущество?
- Есть ли у компании необходимые организационные и финансовые ресурсы и возможности, чтобы достичь успеха в избранной стратегии? Если нет, то может ли она получить их?
- Каким образом компания сможет защитить завоеванное конкурентное преимущество? Может ли компания диктовать правила конкурентной борьбы в отрасли и определять темпы изменений? Какие оборонительные стратегии дадут наилучший результат? Предпримут ли конкуренты ответные действия? Что потребуются для их нейтрализации?
- Кто из конкурентов наиболее уязвим? Может ли компания предпринять наступательные действия, воспользовавшись этой уязвимостью? Какие наступательные действия необходимы?
- Каких дополнительных стратегических инициатив требуют основные движущие силы отрасли, специфические опасности и угрозы, особенности или слабости (проблемы) компании?

После того как оптимальная стратегия выбрана, необходимо составить список рисков, связанных с ее реализацией.

- Излишняя амбициозность стратегического плана, для реализации которого у компании нет ни ресурсов, ни возможностей.
- Выбор стратегии, никак не связанной с предыдущей успешной деятельностью компании. Это не означает, что радикальное изменение стратегии неприемлемо, однако требует особенно тщательного анализа и оценки связанных с ним рисков.
- Выбор стратегии, противоречащей принципам корпоративной культуры компании или взглядам и ценностям большинства топ-менеджеров.
- Неспособность сделать однозначный выбор и попытка последовательно реализовать все пять базовых стратегий. Из-за этого возникают такие противоречия, что компания оказывается не в состоянии достичь конкурентного преимущества ни по одному из этих направлений и обречена затеряться в массе средних компаний.

В табл. 8.1 представлена общая схема выбора стратегических действий для однопрофильной компании. Она включает все виды стратегических действий, рассмотренных в предшествующих семи главах.

Таблица 8.1. Примерный план стратегических действий компании

1. Стратегическое видение и миссия компании

2. Стратегические цели

- ♦ Краткосрочные
- ♦ Долгосрочные

3. Финансовые цели

- ♦ Краткосрочные
- ♦ Долгосрочные

4. Общая бизнес-стратегия

5. Вспомогательные функциональные стратегии

- ♦ Производственная
- ♦ Маркетинговая, продаж
- ♦ Финансовая
- ♦ Кадровая
- ♦ Прочие

6. Рекомендуемые действия по повышению эффективности компании

- ♦ Краткосрочные
- ♦ Долгосрочные

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Afuah, Allan, "Strategies to Turn Adversity into Profit", *Sloan Management Review*, Winter 1999, p. 99–109.
2. Beinhocker, Eric D., "Robust Adaptive Strategies", *Sloan Management Review*, Spring 1999, p. 95–106.
3. Bleeke, Joel A., "Strategic Choices for Newly Opened Markets", *Harvard Business Review*, September–October 1990, p. 158–165.
4. Breneman, Greg, "Right Away and All at Once: How We Saved Continental", *Harvard Business Review*, September–October 1998, p. 162–179.
5. Cooper, Arnold C.; Clayton G. Smith, "How Established Firms Respond to Threatening Technologies", *Academy of Management Executive*, May 1992, p. 55–57.
6. D'Aveni, Richard A., *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York: Free Press, 1994), ch. 3, 4.
7. Day, George S., "Strategies for Surviving a Shakeout", *Harvard Business Review*, March–April 1997, p. 92–102.
8. Feldman, Lawrence P.; Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy*, Spring 1985, p. 79–85.
9. Finkin, Eugene F., "Company Turnaround", *Journal of Business Strategy*, Spring 1985, p. 14–25.
10. Gordon, Geoffrey L.; Roger J. Calatrone; C. Anthony di Benedetto, "Mature Markets and Revitalization Strategies: An American Fable", *Business Horizons*, May–June, 1991, p. 39–50.
11. Mayer, Robert J., "Winning Strategies for Manufacturers in Mature Industries", *Journal of Business Strategy*, Fall 1987, p. 23–31.
12. Rackham, Neil; Lawrence Friedman; Richard Ruff, *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1996).
13. Frederick, M. Zimmerman, *The Turnaround Experience: Real-World Lessons in Revitalizing Corporations* (New York: McGraw-Hill, 1991).

Глава 9

Стратегия и конкурентные преимущества диверсифицированной компании

... приобретать или не приобретать: вот в чем вопрос.

— Роберт Дж. Терри

Стратегия — это поиск плана действий по развитию и закреплению конкурентных преимуществ компании.

— Брюс Д. Хендерсон

Слаженная работа головного предприятия и филиалов приносит прибыль, а разноречивые действия несут разрушение.

— Эндрю Кемпбелл, Майкл Гулд, Маркус Александер

В этой главе мы подробно рассмотрим стратегии однопрофильных и диверсифицированных компаний. В однопрофильной компании менеджмент имеет дело лишь с одной отраслью, учитывает лишь ее специфику, вырабатывает лишь одну стратегию конкуренции. Менеджменту диверсифицированной компании приходится создавать стратегии для разных видов деятельности в разных отраслях, а затем интегрировать их в единую многоотраслевую стратегию компании.

Разработка стратегии диверсифицированной компании включает в себя четыре элемента.

1. *Выбор новых направлений деятельности и метода входа в новую отрасль.* Главное при расширении сферы деятельности — правильно выбрать новую отрасль и методику ее освоения (создание новой компании, приобретение действующей компании, организация стратегического альянса или совместного предприятия). Диверсификация может быть узкой, в рамках одной отрасли, и широкой, многоотраслевой. Формы вхождения в новую отрасль различны: создание новой компании или совместного предприятия, слияние с признанным лидером отрасли или с начинающей компанией, приобретение предприятия, испытывающего финансовые трудности, с последующим проведением антикризисных мероприятий.
2. *Повышение производительности в новой отрасли.* Завоевав позицию на рынке, необходимо создать долгосрочные конкурентные преимущества и добиться стабильной прибыльности в новых отраслях. Для этого материнская компания обеспечивает свои подразделения финансовыми ресурсами, кадрами и технологиями, предоставляет управленческие ноу-хау и новые методы снижения издержек. Эффективная мера поддержки — приобретение одного из операторов отрасли для усиления своих позиций или приобретение начинающей компании, производящей дополнительные товары или услуги. Обычно материнская компания выбирает стратегию быстрого роста для самых перспективных филиалов, стратегию оздоровления для убыточных, но перспективных подразделений, и закрытие компаний, утративших привлекательность или не отвечающих долгосрочным планам менеджмента.
3. *Преобразование стратегического соответствия и других плюсов диверсификации в конкурентное преимущество.* Компания, которая диверсифицировала свою деятельность в родственные

отрасли (сходные по технологиям, системе поставок, производству, каналам распространения, клиентуре), получает конкурентное преимущество, недоступное компании, избравшей стратегию неродственной диверсификации — в отрасли, не связанные между собой. Диверсификация в родственные отрасли позволяет обмениваться опытом и навыками и совместно использовать производственные мощности, что ведет к снижению общих издержек, укреплению конкурентных позиций товаров компании, расширению возможности подразделений.

4. *Определение инвестиционных приоритетов и направление финансовых ресурсов в самые перспективные подразделения.* Разные подразделения диверсифицированной компании требуют разного финансирования. Корпоративный менеджмент должен определить приоритетные направления инвестирования, перенаправить финансовые ресурсы из неприбыльных отраслей в более привлекательные; закрыть компании с хронически низкой производительностью или работающие в отраслях, утративших привлекательность. Закрытие убыточных и работающих в непривлекательных отраслях компаний высвобождает средства для реинвестирования в более перспективные компании или приобретения привлекательных предприятий.

Решение этих задач требует сосредоточенности и времени, поэтому менеджмент корпоративного уровня не должен заниматься разработкой и реализацией стратегий подразделений, а переложить эти обязанности на ответственных за разработку бизнес-стратегий.

В этой главе речь пойдет о возможных путях диверсификации, об использовании диверсификации для повышения конкурентоспособности всех подразделений компании, о методах повышения эффективности диверсифицированной компании. В главе 10 мы расскажем об оценке стратегической привлекательности бизнес-портфеля диверсифицированной компании.

ВРЕМЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Пока компания получает прибыль за счет роста в уже освоенной отрасли, необходимости в диверсификации нет. Однако по мере замедления роста диверсификация становится привлекательным средством улучшения перспектив компании. Диверсификация возможна и в том случае, если у компании есть технологические разработки, ключевые компетенции или ресурсная база для успешной конкуренции в других отраслях.

Диверсификация не должна становиться стратегическим приоритетом до тех пор, пока не исчерпаны все возможности роста в основной сфере деятельности компании.

Принимая решение о диверсификации, руководство компании должно определить, как и в каком масштабе ее проводить. Стратегических возможностей для этого немало: можно диверсифицироваться в родственные или в неродственные отрасли; в отрасли, технологии и товары которых дополняют продукцию компании; в отрасли, где навыки и опыт компании станут ключевыми факторами успеха и ценным конкурентным активом; можно выйти на новые рынки, где технологические ноу-хау компании позволяют добиться существенного конкурентного преимущества. Диверсификация может быть минимальной (обеспечивать меньше 10% общих доходов и прибыли компании) и значительной (до 50%), в одну или две крупных отрасли или в большое количество мелких. Создание совместных предприятий в новых отраслях — один из видов диверсификации.

Поспешная диверсификация — ошибочное решение

Многие однопрофильные компании успешно работают в течение многих десятилетий, не прибегая для удержания темпов роста к диверсификации, например *McDonald's*, *Southwest Airlines*, *Coca-Cola*, *Domino's Pizza*, *Apple Computer*, *Wal-Mart*, *Federal Express*, *Timex*, *Campbell Soup*, *Anheuser-Bush*, *Xerox*, *Gerber*, *Ford Motor* и некоммерческие узкоспециализированные

организации — Красный Крест, Армия Спасения, Американское общество гражданских прав и свобод. Компания *Coca-Cola*, не видя перспектив в зрелой отрасли безалкогольных напитков в США, в свое время предприняла ряд попыток диверсификации в другие отрасли (виноделие и индустрия развлечений), однако отказалась от них в пользу освоения зарубежных рынков (в первую очередь Китая, Индии и других стран Азии), которые, по мнению руководства компании, и обеспечат требуемое увеличение объемов продаж и прибыли.

Концентрация на одном виде бизнеса имеет организационные, управленческие и стратегические преимущества.

Сосредоточение деятельности на одном направлении (при минимальной диверсификации) имеет свои преимущества. В этом случае гораздо проще сформулировать миссию и стратегическое видение. Весь потенциал компании концентрируется на одном виде бизнеса. Нет риска, что усилий менеджмента и организационных ресурсов не хватит на все направления деятельности. Организационные возможности направляются на освоение новых географических рынков и улучшение ключевой деятельности. Увеличивается вероятность появления ключевых компетенций и конкурентно значимого опыта. У компании хватает сил и средств на реализацию стратегии и укрепление конкурентной позиции, на быструю адаптацию к изменениям в отрасли, потребительских привычках и предпочтениях. Концентрация усилий менеджмента на одном виде деятельности способствует совершенствованию технологии производства, более полному удовлетворению нужд потребителей за счет предложения новых товаров или новых свойств прежних товаров, способствует повышению эффективности и появлению новых возможностей дифференциации в цепочке ценности. Управленческий состав всех уровней, и особенно топ-менеджеры, хорошо знают основную деятельность компании и составляющие ее производственные процессы. Работники однопрофильных компаний, поднимаясь по служебной лестнице до самых высоких должностей, не забывают опыт производственной деятельности. (В широко диверсифицированных компаниях высшие руководители редко имеют возможность близко изучить больше одного или двух направлений.) Чем успешнее развивается однопрофильная компания, тем больше шансов, что накопленный ею опыт, уникальные компетенции и хорошая репутация помогут ей занять прочное положение на рынке и стать лидером отрасли.

Однопрофильная компания обладает значительными организационными, управленческими и стратегическими преимуществами.

Опасности концентрации на одном направлении

Однопрофильное предприятие, фигурально выражаясь, рискует сложить все яйца (преимущества) компании в одну корзину (отрасль). Из-за насыщения рынка, обострения конкуренции, появления новых технологий или товаров, резкого изменения потребительских предпочтений компания рискует утратить перспективу. Нередко изменение нужд потребителей, технологические инновации или новые товары-заменители снижают прибыльность однопрофильной компании и приводят ее к краху. Достаточно припомнить, как подействовало на фотоиндустрию появление цифровых камер, или как компакт-диски поглощают рынок аудиокассет и гибких дисков, или что происходит с высококалорийными пищевыми продуктами после появления обезжиренных продуктов.

Когда начинать диверсификацию

Не существует готовой формулы для определения готовности компании к диверсификации. Вообще диверсификация назрела, если: (1) сужаются возможности развития текущего бизнеса; (2) диверсификация открывает новые возможности повышения потребительской

ценности товаров компании или упрочения ее конкурентного положения; (3) можно перенести имеющиеся компетенции и возможности в другие отрасли; (4) диверсификация в смежные отрасли позволяет сократить издержки производства; (5) у компании есть финансовые и организационные ресурсы для диверсификации. Компании одной отрасли обслуживают разные рыночные ниши, и каждая имеет свои сильные и слабые стороны, поэтому они избирают разные способы диверсификации и приступают к этому процессу в различное время.

ПОВЫШЕНИЕ БЛАГОСОСТОЯНИЯ СОБСТВЕННИКОВ И ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Диверсификация оправдана лишь в том случае, если повышает благосостояние акционеров. Для роста курса акций компании недостаточно просто распределить риски по нескольким отраслям. Владельцы акций и сами могут снизить степень риска, вложив средства в компании разных отраслей или во взаимные фонды. Строго говоря, *диверсификация выгодна акционерам только в том случае, если диверсифицированные производства работают под корпоративным зонтиком лучше, чем каждое в отдельности*. Например, компания А осуществляет диверсификацию, приобретая компанию В. Если общая годовая прибыль компаний А и В за грядущий год не превысит прибыль, которую эти предприятия показали бы, работая по отдельности, то акционеры предприятий не получают дополнительной прибыли. Если бы акционеры компании А попросту приобрели акции компании В, они получили бы тот же результат: $1+1=2$. Диверсификация обеспечивает дополнительную прибыль акционерам только в том случае, если позволяет достичь результата $1+1=3$, другими словами, если объединенные в одну корпорацию компании показывают показатели выше, чем каждая из них при самостоятельном функционировании.

Диверсификация выгодна акционерам только в том случае, если объединенные в корпорацию подразделения под общим руководством работают лучше, чем по отдельности, как самостоятельные компании.

Три критерия целесообразности диверсификации

Чтобы определить, действительно ли диверсификация назрела и оправдана, необходимо оценить эффективность подразделений компании как самостоятельных предприятий. Сравнение фактической и предполагаемой эффективности не дает точного результата. Решение о диверсификации вынужденно принимается на основе *ожиданий*, или прогнозов. Однако не стоит отказываться от попыток определить влияние диверсификации на положение акционеров. При разработке стратегии диверсификации целесообразно пользоваться тремя критериями¹.

1. **Критерий привлекательности отрасли.** Отрасль, избранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной, т.е. обеспечивать приемлемую прибыль на вложенный капитал. Привлекательность отрасли определяется наличием в ней благоприятных конкурентной и рыночной среды, создающих основу долгосрочной прибыльности. Привлекательность отрасли не оценивают по таким изменчивым показателям, как быстрые темпы роста или наличие пользующихся повышенным спросом товаров.
2. **Критерий затрат на вхождение в отрасль.** Затраты на вхождение в новую отрасль не должны превышать потенциальной прибыли от работы в ней. Чем привлекательнее отрасль, тем выше входные барьеры. Для компаний-новичков входные барьеры практически всегда высоки; низкие барьеры стимулируют большой приток новых компаний, что ведет

¹ Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May-June 1987, p. 46-49.

к снижению потенциальной прибыльности. Приобретение ведущей компании в отрасли всегда сопряжено с большими затратами. Слишком высокие выходные издержки автоматически снижают будущую прибыль и предполагаемую стоимость акций компании.

3. *Критерий дополнительных преимуществ.* Диверсификация в новые направления должна повышать эффективность существующих и новых подразделений компании. Вероятность получения результата $1+1=3$ возрастает, если диверсификация происходит в отрасли с конкурентно значимым совпадением цепочек ценности; это позволяет снизить издержки, обмениваться технологиями и опытом, создавать ценные компетенции и возможности и эффективно использовать имеющиеся ресурсы (например, репутацию бренда). Если дополнительных преимуществ не образуется, диверсификация вряд ли обеспечит желаемый результат.

На оптимальный результат можно рассчитывать при соответствии всем трем критериям. Решение о диверсификации, основанное только на двух или одном критериях, следует тщательно обдумать.

ВЫБОР МЕЖДУ РОДСТВЕННЫМИ И НОВЫМИ ОТРАСЛЯМИ

Приняв решение о диверсификации, компания выбирает направление расширения — в *родственные* или *неродственные* отрасли (рис. 9.1). *Родственными* считаются компании, у которых существуют конкурентно значимые совпадения видов деятельности, образующих их цепочки ценности. Цель диверсификации — использовать совпадение цепочек ценности или их звеньев для достижения эффекта $1+1=3$ в производительности и росте стоимости акций. У *неродственных* компаний звенья цепочек ценности настолько разнородны, что не позволяют обмениваться навыками или технологиями, объединять виды деятельности, снижать издержки и создавать иные конкурентно значимые преимущества при функционировании под корпоративным зонтиком.

Большинство компаний предпочитают расширение в родственные отрасли, поскольку оно обеспечивает повышение производительности за счет синергетического эффекта. Однако некоторые компании по тем или иным причинам избирают путь неродственной диверсификации; очень немногие сочетают родственную и неродственную. В следующих двух разделах мы рассмотрим достоинства и недостатки родственной и неродственной диверсификации.

РОДСТВЕННАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Родственная диверсификация выгодна в том случае, если между цепочками ценности компаний существует стратегическое соответствие (рис. 9.2). *Стратегическим соответствием* называется совпадение звеньев цепочки ценности компаний, позволяющее²:

- обмениваться конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;
- объединять родственные виды деятельности компаний для снижения издержек производства;
- совместно использовать бренды на взаимовыгодной основе;
- налаживать сотрудничество между компаниями для создания конкурентно ценных возможностей и ресурсов (врезка «Стратегия диверсификации Koch Industries»).

² Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 318–319, 337–353; Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist* (New York: Penguin Books, 1983), p. 121–124; Michael E. Porter, “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, May–June 1987, p. 53–57. Эмпирическое подтверждение теории о том, что стратегическое соответствие обеспечивает повышение производительности (при условии, что потенциал объединенной компании конкурентно значим и труднопроизводим конкурентами) см. в статье Constantinos C. Markides, Peter J. Williamson, “Corporate Diversification and Organization Structure: A Resource-Based View”, *Academy of Management Journal*, April 1996, p. 340–367.

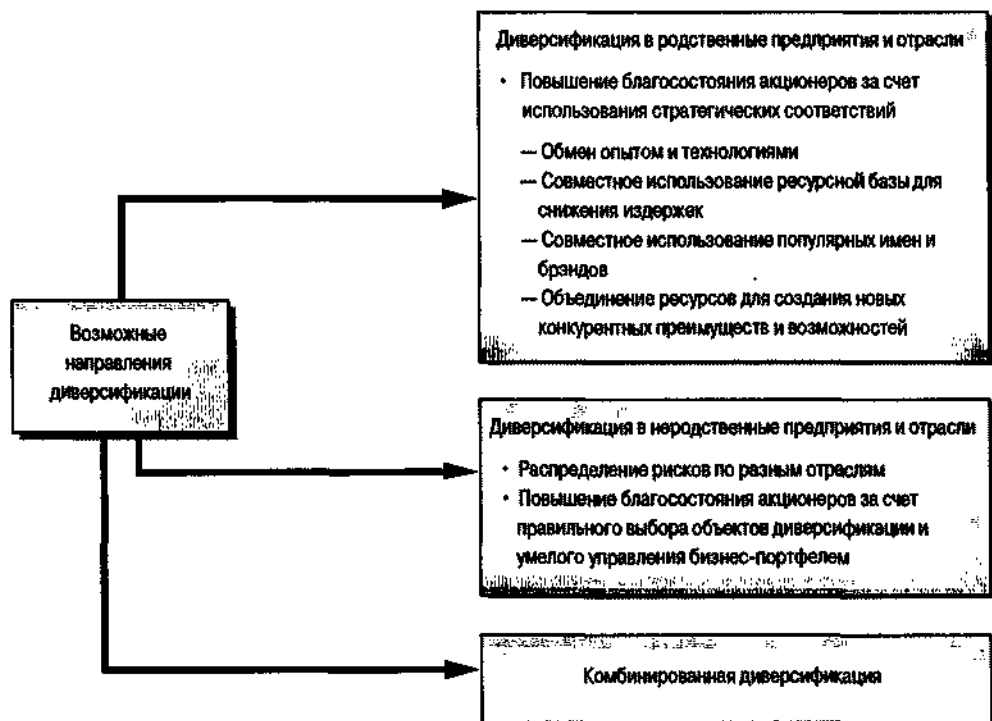


Рис. 9.1. Стратегии диверсификации компании



Стратегия диверсификации Koch Industries

Менеджеры компании *Koch Industries*, одной из пяти крупнейших частных компаний в Америке, в ходе разработки стратегии анализировали компетенции и возможности компании с точки зрения соответствия ситуации на рынке. Один из руководителей заметил: “Мы думали, что наш бизнес — заправочные станции, однако выяснилось, что наши ключевые компетенции — это сбор, транспортировка, переработка и торговля”. Осознав этот факт, компания занялась сжижением газа, а затем и его транспортировкой, переработкой и торговлей. Затем *Koch* освоила перевозку и торговлю аммиаком. Сделав еще ряд приобретений, компания применила свой опыт в торговле зерном и выращивании крупного рогатого скота, опираясь на те же ключевые компетенции в добыче, перевозке, переработке и торговле).

Источник. Tyler Cowen, Jerry Ellig, “Market-Based Management at Koch Industries: Discovery, Dissemination, and Integration of Knowledge”, *Competitive Intelligence Review*, Winter 1995, p. 7.

Популярность родственной диверсификации неслучайна. Кроме всего прочего, она позволяет распределить инвестиционные риски по разным направлениям деятельности. В дальнейшем родственные связи компаний в разных отраслях повышают эффективность управления и позволяют объединить некоторые процессы разных направлений деятельности компании.

Стратегическое соответствие между родственными компаниями создает конкурентное преимущество за счет обмена ключевыми навыками, технологиями, опытом и управленческими решениями; снижения издержек; совместного использования брендов; создания новых конкурентно значимых ресурсов и возможностей.

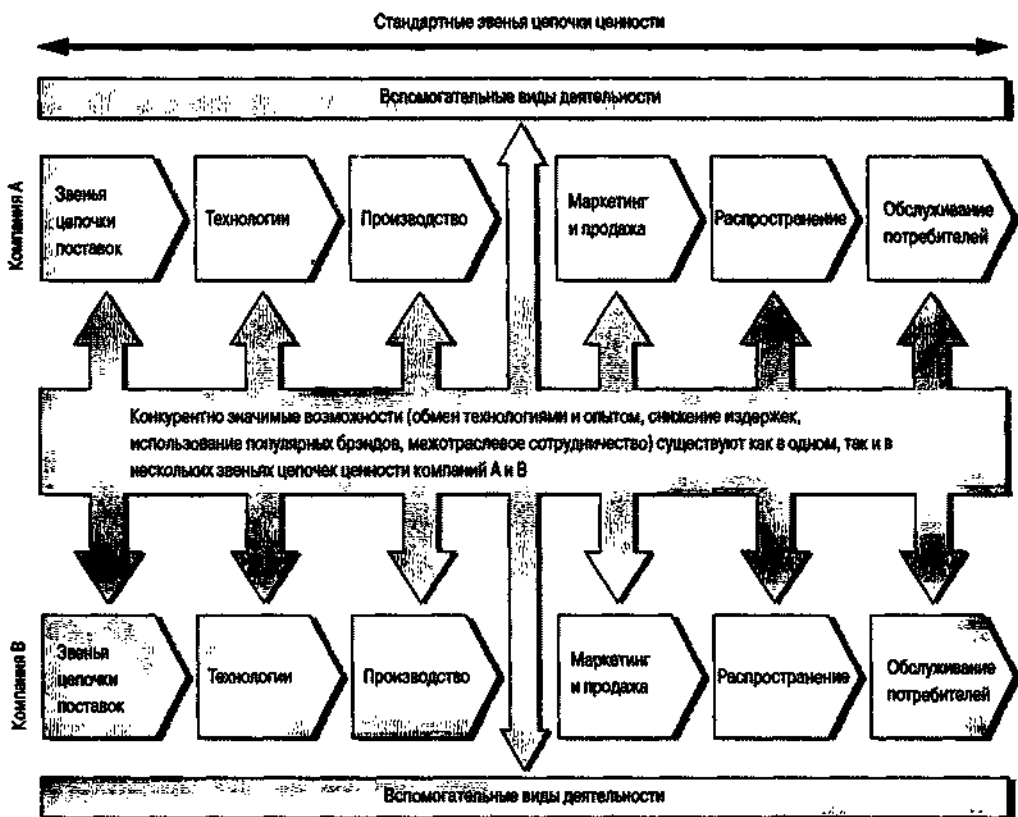


Рис. 9.2. Цепочки ценности родственных компаний

Стратегическое соответствие цепочек ценности

Стратегические соответствия можно выявить в любом звене цепочки ценности: в НИОКР и технологиях, в цепочке поставок, отношениях с поставщиками, в производстве, продажах и маркетинге, в распространении, в административных функциях³.

НИОКР и технологии

Диверсификация, при которой компании совместно используют технологии и технологические ноу-хау, создает ценные конкурентные преимущества: сокращение издержек на НИОКР, ускорение вывода на рынок новых товаров, использование новых технологических достижений одного предприятия для увеличения продаж всех подразделений компании. Новая технология, позволившая использовать одну телефонную линию для городской и междугородней телефонной связи, предоставления кабельного ТВ и доступа к Internet индивидуальным и корпоративным клиентам, побудила компанию AT&T заняться кабельным телевидением (через приобретение компаний TCI и MediaOne). Теперь все эти услуги AT&T предлагает своим клиентам в одном пакете.

³ Анализ стратегического значения межфирменной координации и подробное описание ее функционирования см. в статье Jeanne M. Liedtka, "Collaboration across Lines of Business for Competitive Advantage", Academy of Management Executive, May 1996, p. 20–34.

Цепочка поставок

Предприятия со стратегическим соответствием цепочек поставок могут повысить свою эффективность за счет обмена опытом в организации снабжения, совместного давления на поставщиков для снижения цен, заключения разного рода союзов с общими партнерами по цепочке и/или совместных закупок больших объемов сырья или комплектующих со скидкой. Стратегическое партнерство *Dell Computer* с ведущими поставщиками микропроцессоров, материнских плат, дисководов, чипов памяти, мониторов, модемов, жидкокристаллических дисплеев, блоков питания и других компонентов настольных и портативных компьютеров привело к диверсификации компании в производство серверов и рабочих станций — оборудования, в котором используются те же компоненты, поставляемые теми же стратегическими партнерами.

Производство

Межфирменное стратегическое соответствие в производственных процессах — уникальный источник конкурентного преимущества в ситуациях, когда есть возможность распространения на другие предприятия опыта высококачественного производства и снижения производственных издержек, налаженной системы поставок “точно в срок”, подготовки и стимулирования работников. Решив освоить производство цепных пил, компания *Emerson Electric* передала свою технологию низкзатратного производства недавно приобретенному подразделению *Beaird-Poulan*, которое в результате превратилось в низкзатратного поставщика цепных пил, кардинально изменив дизайн и производство своей продукции. Соответствие звеньев производственных циклов позволяет отказаться от автономного выполнения производственных операций и консолидировать их, сократив таким образом количество предприятий и общие издержки производства. Производитель снегоходов *Bombardier*, включив в свои операции производство мотоциклов, наладил их сборку на тех же предприятиях, где производились снегоходы.

Распространение

Компании с совпадающими каналами распространения достигают значительного снижения издержек за счет использования общей системы распространения и одних и тех же оптовых и розничных дистрибьюторов. Компания *Sunbeam* после приобретения *Mr. Coffee* объединила центры распространения своей продукции (мелкой бытовой техники) и кофеварок *Mr. Coffee*, сократив торговую сеть и соответственно снизив издержки на распространение. Кроме того, благодаря совпадению клиентской базы *Sunbeam* и *Mr. Coffee* (сети *Wal-Mart* и *Kmart*, универмаги, сети магазинов бытовой техники и электрооборудования, супермаркеты, кафетерии) *Sunbeam* убедила своих розничных торговцев распространять также и товары *Mr. Coffee* и хранить их на тех же складах, где хранятся товары *Sunbeam*.

Маркетинг и продажи

Диверсификация в отрасли со сходными каналами маркетинга и сбыта также обещает значительные преимущества, например, снижение издержек на оплату труда продавцов, если реализацию товаров обеих компаний возложить на персонал одного торгового отдела. Если продукция разных подразделений распространяется через одну оптово-розничную сеть одним и тем же покупателям, можно поручить одному торговому представителю реализовывать сразу несколько видов продукции: это удобнее, чем направлять к одному покупателю нескольких агентов. Товары родственных компаний можно рекламировать на одном Web-сайте и в совместных проспектах и каталогах. Снижаются издержки на координацию доставки и транспортировки, обработку заказов, выписку счетов, мероприятия совместного продвижения (купоны, бесплатная раздача образцов и пробных товаров, сезонные скидки и пр.). Компания *Black & Decker*, один из крупнейших производителей инструментов, приобрела компанию *General Electric* — производителя мелкой бытовой техники (тостеров, утюгов, миксеров, кофеварок) и для продажи и распространения ее продукции использовала собственные

транснациональные каналы распространения. Сначала *Black & Decker* объединила торговый персонал и центры распространения обеих компаний, а затем значительно сократила их.

Дополнительные преимущества обеспечивает также использование сходных маркетинговых стратегий компаний; в этом случае происходит обмен опытом торговли, товароведения, рекламы и дифференциации товаров. Ведущий производитель табачных изделий, компания *Phillip Morris*, избрав стратегию родственной диверсификации, приобрела пивоваренную компанию *Miller Brewing* и двух производителей пищевых продуктов *General Foods* и *Kraft Foods*; теперь для продвижения продукции новых подразделений использует свой богатый опыт и широкие возможности, приобретенные за долгие годы работы в табачной отрасли. Разнообразные товары *Procter & Gamble* (ореховое масло *Jif*, порошок *Tide*, печенье *Duncan Hines*, мыло *Ivory*, кофе *Folger*, подсолнечное масло *Crisco*, зубная паста *Crest*, бумажные полотенца *Charmin*, шампунь *Head & Shoulders*) относятся к разным товарным категориям, у них разные конкуренты, цепочки поставок и требования со стороны потребителей, однако все они реализуются через одну систему распространения, продаются в одних и тех же магазинах розничной торговли одним и тем же покупателям, для их продвижения используются одни и те же рекламные и стимулирующие мероприятия на базе единой маркетинговой стратегии.

Третья группа преимуществ связана с маркетинговой деятельностью и возникает при переносе популярного имени марки и репутации компании на новые виды деятельности. Отличная репутация брэнда *Black & Decker* (инструменты и беспроводные электроприборы, в частности пылесосы *Dustbuster*) позволила значительно повысить объем продаж за счет переноса брэнда *B&D* на линию бытовой электротехники компании *General Electric*. Популярность брэнда *Honda* в мото- и автомобилестроении обеспечила быстрое признание и высокий уровень доверия потребителей к выпущенным под этой маркой газонокосилкам и позволила компании завоевать долю рынка без затрат на рекламу и раскрутку торговой марки. Репутация брэнда *Canon* в отрасли фотоаппаратуры обеспечила компании дополнительное конкурентное преимущество, когда было принято решение о диверсификации в производство копировальной техники. Имидж качественной бытовой электроники *Panasonic* (радиоприемники, телевизоры) был распространен на микроволновые печи, когда компания решила осваивать этот рынок, и обеспечил быструю и низкозатратную диверсификацию.

Менеджмент и административная деятельность

Зачастую разным видам деятельности требуются сходные управленческие навыки, опыт и ноу-хау, что позволяет переносить их из одной отрасли в другую. Компания *Ford* за годы работы приобрела значительный опыт кредитно-финансового менеджмента, который с успехом применила в восстановлении разорившихся ссудно-сберегательных учреждений, которые приобрела после финансового кризиса 1989 года. Менеджеры *General Electric*, занимавшиеся освоением российского рынка, учитывали опыт, полученный их коллегами при работе на других новых рынках. В частности, опыт работы в Китае позволил им предвидеть, что российское правительство откроет свой рынок *GE* при условии, что компания будет строить производственные мощности на территории России (а не заниматься экспортом своей продукции или организацией лицензирования) и способствовать развитию экономики страны. Аналогичным образом, из опыта работы в Китае и других странах менеджеры *GE* знали, на что можно рассчитывать в России и какие решения принимать. В результате менеджмент был готов нести убытки в первые несколько лет работы на российском рынке, зная, что если *GE* удержится на этом рынке и будет содействовать экономическому развитию страны, то получит возможность работать прибыльно⁴.

Кроме того, предприятия разных отраслей могут иногда пользоваться одним и тем же административным ресурсом. Например, если поставщик электроэнергии начинает заниматься поставкой газа, воды, кабельного телевидения, продажей и ремонтом бытовых приборов,

⁴ "Beyond Knowledge Management: How Companies Mobilize Experience", The Financial Times, February 8, 1999, p. 5.

производством охранных систем, то в новых отраслях он может использовать свои базы данных и центры обслуживания клиентов, свои представительства, систему выписки счетов и инфраструктуру предоставления услуг.

На врезке "Примеры родственной диверсификации" представлены бизнес-портфели четырех компаний, избравших диверсификацию в родственные отрасли.



Примеры родственной диверсификации

Найдите стратегические соответствия и совпадения звеньев цепочки ценности между разными направлениями в рамках одной компании.

Gillette

- Лезвия и бритвы
- Туалетные принадлежности (Right Guard, Foamy, Dry Idea, Soft & Dry, White Rain)
- Зубные щетки Oral-B
- Письменные и канцелярские принадлежности (ручки Paper Mate, Parker, Waterman, корректирующая жидкость Liquid Paper)
- Бритвенные станки Braun, кофеварки, будильники, миксеры, фены, электрические зубные щетки
- Батарейки Duracell

Рестораны Garden

- Сеть ресторанов *Olive Garden* (итальянская кухня)
- Сеть ресторанов *Red Lobster* (блюда из морепродуктов)
- Сеть ресторанов *Bahama Breeze* (карибская кухня)

Johnson & Johnson

- Товары для детей (присыпка, шампунь, кремы, лосьоны)
- Band-Aid и прочие средства первой помощи
- Товары для женщин и гигиенические средства (Stayfree, Carefree, Sure & Natural)
- Средства для ухода за кожей Neutrogena и Aveeno
- Лекарства, отпускаемые без рецепта (Tylenol, Motrin, Pepcid AC, Mylanta, Monistat)
- Лекарства, отпускаемые по рецептам
- Протезы и прочее медицинское оборудование
- Контактные линзы Acuvue

PepsiCo, Inc.

- Безалкогольные напитки (Pepsi, Diet Pepsi, Pepsi ONE, Mountain Dew, Mug, Slice, Storm)
- Фруктовые соки (Tropicana и Dole)
- New Age и другие напитки (вода в бутылках Aquafina, готовый к употреблению чай Lipton, готовый к употреблению кофе Starbucks, изотонические напитки All Sport)
- Снеки (Fritos, Lays, Rufflers, Doritos, Tostitos, Santitas, Smart Food, сухие соленые крендельки Rold Gold, Cheetos, печенье Grandma's, чипсы Sun Chips; Cracker Jack, крекеры)

Источник. Годовые отчеты корпораций.

Стратегическое соответствие, эффект межфирменной кооперации и конкурентное преимущество

Как уже говорилось, родственная диверсификация ведет к сокращению издержек за счет консолидации одного или нескольких звеньев цепочки ценности разных предприятий, обеспечивая эффект межфирменной кооперации. Это явление того же порядка, что и эффект масштаба производства, разница в том, что последний проявляется в снижении издержек производства на единицу продукции вследствие увеличения объемов производства или числа выпускаемых изделий (например, на большом заводе удельные издержки производства ниже, чем на маленьком, издержки крупного торгового центра ниже, чем у маленького магазина, стоимость единицы товара при крупнооптовых закупках тоже ниже, чем при закупке мелкими партиями). Эффект межфирменной кооперации означает снижение издержек за счет скоординированной деятельности компаний разных отраслей в одной корпорации.

Эффект межфирменной кооперации означает снижение издержек производства за счет консолидации двух или нескольких предприятий в рамках одной корпорации; условием консолидации служит стратегическое соответствие одного или нескольких звеньев цепочек ценности этих предприятий.

Эффект кооперации — одно из главных достоинств родственной диверсификации. Он возникает в ситуации, когда операции нескольких звеньев цепочки ценности нескольких предприятий выгоднее осуществлять централизованно, нежели по отдельности. Совместное использование технологий, проведение исследований и разработок, использование производственных мощностей, каналов сбыта и дилерских сетей, брендов и административного ресурса — любая совместная деятельность в рамках корпорации ведет к снижению общих издержек. Чем выше экономия на масштабе при межфирменном взаимодействии, тем лучше условия для создания конкурентного преимущества по издержкам.

Родственная диверсификация именно потому так привлекательна, что позволяет превратить элементы стратегического соответствия цепочек ценности в конкурентное преимущество. Чем теснее «родство» подразделений многоотраслевой корпорации, тем шире возможности обмена технологиями и/или объединения звеньев цепочек ценности для снижения издержек и/или создания новых ресурсов и возможностей; другими словами, тем выше вероятность достижения конкурентного преимущества.

Родственная диверсификация позволяет превратить элементы стратегического соответствия в конкурентное преимущество.

Более того, диверсифицированная компания при наличии межфирменных стратегических соответствий и совпадения звеньев цепочек ценности дает более высокие показатели прибыли, чем дали бы те же подразделения, работая по отдельности. Таким образом, диверсифицированная компания выходит на качественно новый уровень конкурентных преимуществ. И чем значительнее преимущество от использования стратегических соответствий, чем больше шансов реализовать формулу $1+1=3$, тем выше прибыль акционеров.

Конкурентные преимущества на основе стратегических соответствий повышают общую эффективность компании; при таком условии родственная диверсификация обеспечивает результат $1+1=3$ и гарантирует повышение стоимости акций компании.

Использование преимуществ стратегического соответствия

Диверсифицироваться в отрасли стратегического соответствия недостаточно, надо еще суметь воспользоваться всеми преимуществами взаимосооплавления цепочек ценности³. Для этого совпадающие звенья цепочек следует объединить в одно функциональное подразделение — только при этом условии можно добиться снижения издержек. Однако слияние функций также подразумевает издержки на реорганизацию, поэтому менеджменту следует подумывать, обеспечивает ли централизация такие преимущества, ради которых стоит жертвовать автономией предприятий. Аналогичным образом, если стратегическое соответствие наблюдается в навыках либо технологиях, менеджеры должны найти эффективный способ обмена этими навыками и технологиями, позволяющий избежать перевода опытных специалистов на другие предприятия, поскольку такая практика может лишить производства их важнейшего кадрового потенциала. Чем сильнее диверсифицированная компания зависит от опыта и технологий, тем больше в ней должно быть талантливых и инициативных специалистов, не только обеспечивающих передачу опыта и знаний в новые подразделения, но и создающих конкурентное преимущество компании самим фактом своего существования.

Реализация межфирменного стратегического соответствия дает компании еще одно преимущество: она получает конкурентный потенциал, позволяющий ей *быстрее*, чем ее конкуренты, и *при меньших издержках* увеличивать имеющиеся и создавать новые активы и стратегические ресурсы⁴. Известно, что одни многоотраслевые компании работают лучше, чем другие, и причина этого в том, что первые эффективнее используют взаимосвязи между своими подразделениями; поэтому они быстрее создают новые ключевые компетенции и конкурентные возможности. Учитывая быстрое изменение сегодняшних рынков, способность быстро наращивать ресурсную базу чрезвычайно важна для диверсифицированной компании с точки зрения получения стабильно высокой прибыли в долгосрочной перспективе.

Устойчивое конкурентное преимущество получает компания, которая перераспределяет свои стратегические активы быстрее и экономически эффективнее, чем конкуренты.

СТРАТЕГИЯ НЕРОДСТВЕННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Несмотря на преимущества родственной диверсификации, многие компании избирают путь неродственной диверсификации, вкладывая капитал в *любую отрасль*, которая представляется им прибыльной. В этом случае не требуется подбирать предприятия со стратегическими соответствиями (рис. 9.3). Достаточно, чтобы избранная отрасль соответствовала критериям привлекательности и затрат на вхождение, а третий критерий (дополнительные преимущества) играет в данном случае второстепенную роль. Нередко возможность приобрести успешную компанию служит достаточным основанием для решения о диверсификации в соответствующую отрасль. Другими словами, *любая компания с хорошими перспективами прибыльности, которую можно выгодно приобрести, представляет собой новое направление расширения*. При этом много сил и времени уходит на поиск и оценку будущих приобретений, которые должны отвечать следующим требованиям.

- Соответствие корпоративным целям прибыльности и окупаемости инвестиций.
- Отсутствие необходимости вложения значительных средств в замену устаревшего оборудования, расширение инвестиционного фонда, оборотные средства.

³ Об эффективном использовании преимуществ стратегического соответствия см. в работе Kathleen M. Eisenhardt, D. Charles Galunic, "Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work", Harvard Business Review, January–February, 2000, p. 91–101.

⁴ Constantinos C. Markides, Peter J. Williamson, "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", Strategic Management Journal, Summer 1994, p. 149–165.

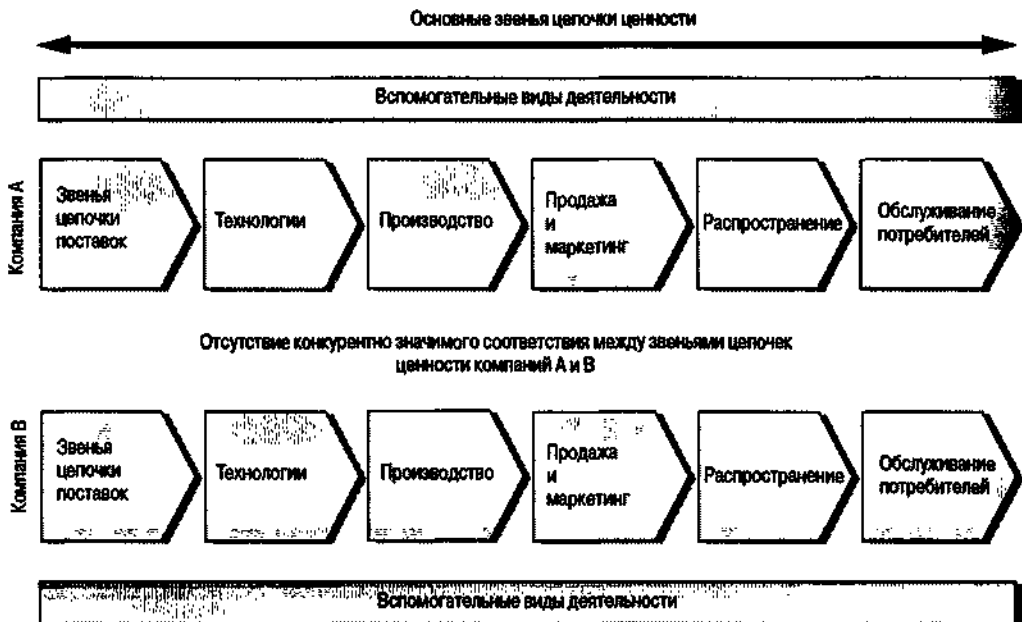


Рис. 9.3. Цепочки ценности неродственных компаний

- Принадлежность компании к отрасли со значительным потенциалом роста.
- Широкий масштаб деятельности компании и, как следствие, возможность существенно увеличить общую производительность компании-покупателя.
- Отсутствие неурегулированных споров с профсоюзами; отсутствие претензий к безопасности продукции и экологической безопасности производства.
- Устойчивость отрасли к экономическим спадам, повышению процентных ставок, изменениям в государственной политике.

Стратегия неродственной диверсификации предполагает вложение капитала в любые финансово привлекательные отрасли или предприятия; наличие стратегического соответствия не играет определяющего значения.

Зачастую при диверсификации в неродственные отрасли компания останавливает выбор на тех предприятиях, которые гарантируют быстрый финансовый рост. С этой точки зрения интерес представляют два типа компаний.

- *Предприятия с заниженной оценочной стоимостью.* Их можно дешево купить, а потом дорого продать.
- *Предприятия, испытывающие финансовые затруднения.* Их тоже можно дешево купить, с помощью материнской компании вывести из кризиса, а потом либо включить в бизнес-портфель компании (если они обещают долгосрочную прибыльность), либо выгодно продать.

Компании, избравшие стратегию неродственной диверсификации, чаще всего выбирают приобретение предприятий, а не создание дочернего с нуля, потому что расширение за счет поглощения обеспечивает рост стоимости акций материнской компании. Стратегия не требует пересмотра до тех пор, пока диверсификация поддерживает стабильный рост прибыли компании, а приобретенные предприятия эффективно работают.

Во врезке "Компании, избравшие путь неродственной диверсификации" приводится несколько соответствующих примеров. (Такие компании иногда называют *промышленными конгломератами*, поскольку их направления деятельности не связаны производственной кооперацией.)



Компании, избравшие путь неродственной диверсификации

Компания с ограниченной ответственностью Diageo

- Сеть ресторанов быстрого питания *Burger King*
- *Guinness*, ведущий производитель пива и стаута (крепкий портер. — *Прим. перев.*)
- Мороженое и замороженные продукты *Haagen-Dazs*
- Мука и ингредиенты для выпечки *Pillsbury* и *Martha White*
- Продукты мексиканской кухни *Old El Paso*
- Супы *Progresso*
- Пицца *Totino's*
- Макароны изделия *Frescarina*
- Печеные бобы *B&M*
- Консервированные и замороженные овощи *Green Giant*, *Giant Vert*, *Gigante*
- Крепкие алкогольные напитки и вина — *Smirnoff*, *Popov*; *Johnny Walker*, *Gordon's*, *Tanqueray*, *George Dickel*, *J&B*, *Moët*, *Hennessy*, *Gilbery's*, *Bailey's*, *Cinzano*, *Jose Cuervo*, *Beaulieu Vineyards*; вина *Glen Ellen*, *Rutherford Estates*, *Dom Perignon* и около 50 марок прочих ликеров, вин и бренди

Корпорация *United Technologies, Inc.*

- Авиадвигатели *Pratt & Whitney*
- Устройства для обогрева и кондиционирования
- Лифты *Otis*
- Вертолеты *Sikorsky*
- Аэрокосмические подсистемы и компоненты *Hamilton Substrand*

Компания *Walt Disney*

- Тематические парки
- Экскурсии в Диснейленды
- Курорты
- Кино- и мультфильмы (для детей и взрослых)
- Видеофильмы
- Телевизионное вещание (каналы *ABC*, *Disney Channel*, *Toon Disney*, *Classic Sports Network*, *ESPN*, *E!*, *Lifetime*, сети *A&E*)
- Радиовещание (*Disney Radio*)
- Театральные постановки
- Студии звукозаписи
- Продажа предметов, связанных с известными кино- и мультфильмами
- Финансирование команды НХЛ *Anaheim Mighty Ducks*

- Доля в 25% в команде *Anaheim Angels* (высшая бейсбольная лига)
- Издание книг и журналов
- Производство интерактивного программного обеспечения и разработка Web-сайтов
- Сеть розничных магазинов *Disney Store*

Cooper Industries

- Гасные ключи, плоскогубцы, клещи, отвертки
- Напильники и пилы *Nicholson*
- Подковы и кузнечные инструменты *Diamond*
- Измерительные инструменты *Lufkin*
- Электрические инструменты *Gardner-Denver*
- Материалы для электромонтажа
- Осветительные приборы, плавкие и другие предохранители
- Электрические устройства (трансформаторы, реле, конденсаторы, выключатели)
- Системы аварийного освещения, противопожарные и охранные системы

Корпорация Textron, Inc.

- Вертолеты *Bell*
- Самолеты *Cessna*
- Мини-автобусы для полей для гольфа *E-Z-Go*
- Комплектующие к автомобилям *Textron Automotive* (приборные панели, пластиковые резервуары для топлива, пластиковые элементы внутренней и внешней отделки)
- Замки и запорные системы *Textron* (глобальный лидер отрасли)
- Жидкостные и топливные системы
- Финансовые услуги *Textron*
- Оборудование для ухода за травяным покрытием стадионов *Jacobsen*
- Оборудование для ухода за травяным покрытием стадионов и ремонтная техника *Ransomes*
- Инструменты и тестеры для электро- и кабельных сетей

American Standard

- Печи *Trane* и *American Standard*, тепловые насосы, кондиционеры
- Сантехническое оборудование (унитазы, водопроводные краны, джакузи и душевые кабины марок *American Standard*, *Ideal Standard*, *Standard*, *Porcher*)
- Комплектующие для автомобилей (тормозные системы и системы управления для легковых и грузовых автомобилей)
- Медицинское оборудование (системы контроля и диагностики заболеваний *DiaSorin*)

Группа VEBA

Компания со штаб-квартирой в Германии, годовой доход — 43 млрд. долл., 46-е место в рейтинге 500 журнала *Fortune*.

- *PreussenElektra* — второй по величине поставщик электричества в Германии
- *Degussa-Huls* — одна из крупнейших специализированных химических компаний, производящая присадки, пероксид водорода, технический углерод, кремниевую кислоту, фенол

- *VEBA Oel* — добыча сырой нефти, нефтепереработка, производство нефтехимических продуктов
- *MEMC Electronic Materials* (штаб-квартира в штате Миссури) — производство кремниевых пластин в странах Азии, Европы и США
- *VEBA Telecom* — провайдер беспроводной связи индивидуальным и корпоративным клиентам, а также посредникам в Швейцарии и Франции
- *Viterra* — лидер на рынке недвижимости Германии
- *VEBA Electronics and Stinnes* — участие в системах распространения и управления товарно-материальными запасами

Источник. Годовые отчеты компаний.

Плюсы и минусы неродственной диверсификации

Диверсификация в неродственные отрасли имеет ряд преимуществ.

1. Предпринимательский риск распределяется по *различным* отраслям, т.е. компания инвестирует средства в не связанные между собой отрасли с различными технологиями, условиями конкуренции, особенностями рынков, клиентской базой. Это намного безопаснее, чем консолидация инвестиций в одной отрасли при родственной диверсификации⁷.
2. Максимально эффективное использование финансовых ресурсов компании обеспечивается их распределением по *любым отраслям*, перспективным с точки зрения получения прибыли (по сравнению с ограниченным числом отраслей при родственной диверсификации). На практике это означает, что средства, изъятые из предприятий в отраслях с низкими темпами роста и сомнительными перспективами прибыли, направляются на приобретение и укрепление компаний в более успешных отраслях.
3. Прибыльность компании стабильнее, поскольку спад в одной отрасли в какой-то мере компенсируется подъемом в других — в идеале циклы развития отраслей, в которых работает компания, находятся в противофазе.
4. Чем успешнее менеджмент компании приобретает новые предприятия по выгодным ценам (при условии, что эти предприятия обладают существенным потенциалом), тем быстрее растет благосостояние акционеров.

Проверяя новые отрасли на соответствие критериям целесообразности диверсификации (неродственной), менеджмент обращает внимание на первые два — привлекательность отрасли и затраты на вхождение (третий, дополнительные преимущества, как мы говорили, в данном случае не играет решающей роли). Но даже если избранная отрасль удовлетворяет этим критериям, неродственная диверсификация в любом случае обладает существенными недостатками.

Во-первых, чем крупнее производственный конгломерат, тем труднее топ-менеджменту принимать адекватные решения и находить правильную стратегию для целого ряда *совершенно несхожих* компаний в разных отраслях и конкурентных условиях. Чем больше у компании подразделений и чем они разнороднее, тем сложнее координировать их деятельность и своевременно выявлять проблемы, адекватно оценивать состояние каждой отрасли и конкурентной ситуации, судить о качестве и перспективности бизнес-стратегий, создаваемых менеджерами соответствующих подразделений. Президент одной корпорации как-то заметил: «Мы должны быть уверены, что управление нашими ключевыми подразделениями гарантирует

⁷ Приведенная здесь аргументация апеллирует к здравому смыслу, однако ряд исследований показывает, что и с финансовой точки зрения неродственная диверсификация безопаснее родственной. См. статью Michael Lubatkin, Sayan Chatterjee, «Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does It Apply?», *Academy of Management Journal*, February 1994, p. 109–136.

стабильную прибыль в долгосрочной перспективе. Топ-менеджмент не может ограничить свою деятельность изучением сводок. Мы должны точно знать, что происходит в наших центрах прибыли, иначе не сможем даже проверить правильность решений, принимаемых нашими менеджерами по важнейшим вопросам”⁸.

Широкая диверсификация требует от корпоративного менеджмента больших знаний и опыта, чтобы в поисках нового приобретения отличать перспективную компанию от безнадёжной, правильно выбирать руководителей подразделений и поддерживать их действительно ценные предложения, знать, что делать в непредвиденной ситуации⁹. Любая компания может столкнуться со снижением эффективности одного из подразделений, поэтому при оценке риска, связанного с диверсификацией, надо решить, сможет ли материнская компания оказать помощь новому подразделению в условиях финансовой нестабильности. Если заранее ясно, что не сможет, то неродственная диверсификация увеличивает финансовый риск и ставит под угрозу будущую прибыль корпорации¹⁰. Один из бывших руководителей одной известной компании сказал: “Ни в коем случае не приобретайте бизнес, которого не знаете”. Достаточно одной или двух стратегических ошибок (неверная оценка привлекательности отрасли, возникновение непредвиденных проблем в новом подразделении, излишний оптимизм в оценке финансовых перспектив нерентабельного предприятия), чтобы вызвать значительное сокращение прибыли корпорации и неизбежное падение стоимости акций.

Во-вторых, без стратегического соответствия уровень прибыли всего бизнес-портфеля диверсифицированной компании не превышает суммы прибыли всех подразделений, как если бы они работали по отдельности. Положение ухудшается, если корпоративный менеджмент вмешивается в деятельность подразделений или навязывает им свои решения. Неродственная диверсификация не обеспечивает дополнительных конкурентных преимуществ каждому отдельному предприятию, разве что укрепляет финансовое положение богатой материнской компании. Каждое подразделение самостоятельно создает свои конкурентные преимущества. Неродственная диверсификация не обеспечивает базы для снижения издержек, обмена технологиями и навыками. В производственном конгломерате от корпоративного менеджмента требуется умение безошибочно выбирать перспективные компании для приобретения и сомнительные — для исключения из бизнес-портфеля, эффективно размещать финансовые ресурсы для создания максимально прибыльного бизнес-портфеля и обеспечивать надлежащее руководство каждым подразделением.

У диверсификации в неродственные отрасли есть два больших недостатка: сложность управления множеством несхожих подразделений и отсутствие конкурентного преимущества, обеспечиваемого межфирменными стратегическими соответствиями.

В-третьих, теоретически считается, что неродственная диверсификация обеспечивает более стабильный поток прибыли, поскольку работает во многих отраслях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Однако *на практике добиться работы разных отраслей в противофазе практически невозможно*. Подавляющее большинство компаний приблизительно одинаково реагируют на экономические подъемы и спады, и лишь незначительная часть привлекательных для корпорации отраслей характеризуется компенсирующими циклами. Пока нет убедительных

⁸ Carter F. Bales, “Strategic Control: The President’s Paradox”, Business Horizons, August 1977, p. 17.

⁹ О компаниях, успешно применяющих стратегию диверсификации в неродственные отрасли, см. статью Patricia L. Anslinger, Thomas E. Copeland, “Growth through Acquisitions: A Fresh Look”, Harvard Business Review, January–February 1996, p. 126–135.

¹⁰ Естественно, менеджеры надеются, что трудности не возникнут на начальном этапе, пока они еще не изучили новое направление, а потом они уже справятся с любыми проблемами. Однако с точки зрения финансовой безопасности такой подход весьма опасен: см. статью Michael Lubatkin, Sayan Chatterjee, “Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does It Apply?”, Academy of Management Journal, February 1994, p. 132–133.

подтверждений того, что консолидированные поступления широко диверсифицированных корпораций стабильнее и не так подвержены негативным тенденциям в периоды экономических спадов, как прибыль компаний, диверсифицированных в родственные отрасли.

Несмотря на все перечисленные недостатки, в определенных обстоятельствах стратегия неродственной диверсификации весьма привлекательна, например, если компания хочет покинуть ставшую непривлекательной отрасль, однако не имеет такого опыта или возможностей, которые можно было бы перенести в смежную отрасль; или если владельцы по каким-то причинам предпочитают инвестирование в несколько не связанных между собой отраслей. Обычно выбор неродственной диверсификации диктуется исключительно соображениями прибыли.

При неродственной диверсификации очень важно определить ее масштабы, другими словами, количество не связанных между собой компаний, входящих в корпоративный бизнес-портфель. В связи с этим менеджмент должен четко представлять, сколькими подразделениями он сможет эффективно управлять. Необходимо установить минимальный и максимальный уровень диверсификации: первый определяется необходимыми показателями прибыльности и роста, второй — возможностями эффективного управления¹¹. Оптимальный уровень диверсификации находится где-то между двумя этими точками.

Неродственная диверсификация и стоимость акций

С точки зрения повышения стоимости акций неродственная диверсификация представляет собой исключительно *финансовый* подход, а родственная — *стратегический* подход. Стратегический характер родственной диверсификации обусловлен тем, что для увеличения стоимости акций и снижения издержек используются различные преимущества стратегических соответствий. Как уже говорилось, цель родственной диверсификации — преобразование межфирменных стратегических соответствий в качественно новое конкурентное преимущество, недоступное каждому из предприятий в условиях независимого функционирования. Это дополнительное конкурентное преимущество значительно повышает стоимость акций корпорации.

Диверсификация есть инструмент повышения стоимости акций, причем неродственная диверсификация — это финансовый инструмент, а родственная — стратегический.

Неродственная диверсификация базируется на выгодном размещении корпоративных финансовых ресурсов и умелом использовании финансово привлекательных возможностей. Поскольку неродственная диверсификация не предполагает наличия у предприятий каких-либо элементов стратегического соответствия, менеджеры не могут рассчитывать на повышение стоимости акций за счет синергетического эффекта от объединения прежде самостоятельных компаний. Следовательно, для того чтобы неродственная диверсификация привела к повышению стоимости акций (т.е. обеспечила прибыль выше, чем акционеры получили бы, просто приобретая акции разных предприятий), корпоративный менеджмент должен продемонстрировать высочайший профессионализм в создании и управлении бизнес-портфелем. Для этого требуется следующее.

- Безошибочно выбирать направления диверсификации, т.е. компании, которые смогут обеспечить стабильно высокие показатели окупаемости инвестиций (другими словами, соответствующие критерию привлекательности отрасли).
- Добиваться выгодных цен на эти компании (критерий затрат на вхождение в отрасль).
- Своевременно и выгодно продавать приобретенные подразделения в тот момент, когда их рыночная стоимость наиболее высока (для этого нужно уловить момент, когда в деятельности благополучного на первый взгляд подразделения намечается тенденция долгосрочного спада прибыли).

¹¹ Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 692–693.

- Вовремя переносить финансовые ресурсы из отраслей с ухудшающимися перспективами прибыльности в отрасли с быстрыми темпами роста и хорошей окупаемостью инвестиций.
- Внимательно следить и отлично управлять всеми подразделениями компании (с использованием новейших методик разрешения проблем, творческого подхода к разработке стратегии, адекватного корпоративного руководства), чтобы общая производительность компаний оказалась выше, чем сумма показателей всех составляющих ее предприятий (соответствие критерию дополнительных преимуществ).

Рост стоимости акций компании в результате неродственной диверсификации возможен только в ситуации, когда корпоративный менеджмент создал и реализует стратегию, обеспечивающую превосходство над конкурентами по размерам дивидендов и приросту капитала. Поэтому при неродственной диверсификации решающая роль отводится высшему руководству, которое должно обладать не только высочайшим профессионализмом, но и интуицией и талантом. В противном случае не стоит даже рассматривать возможность диверсификации в неродственные отрасли. Тех, кто избрал этот путь и достиг успеха, гораздо меньше, чем погибших на этом пути.

Если корпорация хочет добиться роста стоимости своих акций за счет диверсификации в неродственные отрасли, корпоративный менеджмент должен достичь более высоких финансовых показателей, чем те, которых добились бы менеджеры каждого предприятия по отдельности.

КОМБИНИРОВАННЫЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Нередко компании совмещают родственную и неродственную диверсификацию, и вообще практика составления бизнес-портфелей весьма многообразна и зависит от уникальных условий каждой компании. Одни корпорации представляют собой действительно однопрофильные объединения, в которых основной бизнес обеспечивает 50–80% всех доходов, а оставшаяся доля приходится на второстепенные родственные и неродственные предприятия. Другие корпорации относятся к категории *уже диверсифицированных* и включают в себя несколько родственных или неродственных подразделений. Третьи корпорации *широко диверсифицированы* — в их бизнес-портфеле множество родственных и/или неродственных подразделений. Четвертая группа корпораций (их совсем немного) диверсифицирована в неродственные отрасли, однако в рамках каждой отрасли существует родственная диверсификация: бизнес-портфель этих корпораций состоит из *нескольких несмежных групп родственных компаний*. Любая компания может создать стратегию родственной и неродственной диверсификации, максимально соответствующую ее ситуации и отношению к риску.

СТРАТЕГИИ ВХОЖДЕНИЯ В НОВУЮ ОТРАСЛЬ

Освоение нового направления деятельности (родственного или неродственного) осуществляется в трех формах: приобретение, создание нового предприятия, совместное предприятие (стратегическое партнерство).

Приобретение действующей компании

Приобретение — самая распространенная форма выхода на новые рынки, потому что не только ускоряет проникновение в новую отрасль, но и позволяет легко преодолеть такие входные барьеры, как наличие соответствующих технологий и налаженных отношений с поставщиками, высокий уровень производительности и издержки на уровне лидеров отрасли, значительные первоначальные расходы в рекламу и продвижение для обозначения своего

присутствия на рынке и достижения узнаваемости торговой марки, готовая система распространения¹². Превращение новичка в эффективного игрока требует в большинстве отраслей многих лет напряженной работы, поскольку невозможно быстро накопить нужные знания и ресурсы, достичь необходимого масштаба операций и завоевать репутацию у потребителей. Приобретение же действующей компании позволяет новому оператору рынка сразу приступить к укреплению позиций в новой отрасли.

Найти подходящую для приобретения компанию — непростая задача¹³. Менеджмент должен решить, что выгоднее: купить успешную компанию за большую сумму или кризисное предприятие по сходной цене. Если компания-покупатель не обладает большим опытом в новой отрасли, зато располагает достаточным капиталом, ей лучше приобрести стабильную, хорошо зарекомендовавшую себя компанию (при условии, что цена на нее не мешает проникновению на рынок). Если же компания-покупатель обладает управленческими и финансовыми ресурсами, знаниями и запасом времени, то можно купить и кризисное предприятие.

Затраты на вхождение в отрасль должны быть таковы, чтобы ожидаемый поток прибыли не только покрывал их, но и обеспечивал развитие и расширение новой компании. Это невозможно, если покупная цена слишком высока. Предположим, что компания А, дающая чистую прибыль в размере 200 тыс. долл. на каждый 1 млн. долл. капитала (ежегодная окупаемость составляет 20%), продается за 3 млн. долл. Значит, компания-покупатель должна утроить размер чистой прибыли, чтобы получать те же 20% прибыли, только не от 1, а от 3 млн. долл. На повышение годовой прибыли с 200 тыс. долл. до 600 тыс. долл. может потребоваться несколько лет и дополнительные вложения, которые также должны давать новому владельцу 20% прибыли. Учитывая то, что при продаже хорошо работающих предприятий владелец включает в цену будущую прибыль, ясно, что приобретение такой компании — слишком дорогое условие вхождения на рынок. Наивно полагать, что можно купить процветающую компанию в привлекательной отрасли по цене, которая обеспечит достаточный уровень окупаемости инвестиций.

Войти в привлекательную отрасль путем приобретения достаточно сложно из-за того, что практически невозможно купить подходящую компанию по цене, которая соответствовала бы критерию затрат на вхождение.

Создание нового предприятия

Еще одна форма диверсификации — создание в рамках корпорации собственного нового предприятия, которое конкурировало бы в избранной отрасли. Новичку на рынке предстоит не только преодолеть входные барьеры, но и создать новые производственные мощности, наладить систему поставок, найти и подготовить персонал, разработать каналы распространения, создать клиентскую базу и пр. В целом, организация новой компании имеет смысл в определенных ситуациях, в частности, если у компании достаточно времени на «раскрутку» нового предприятия, когда действующие в отрасли игроки не могут предпринять эффективных конкурентных действий в ответ на попытки новичка изменить ситуацию на рынке, если дешевле создать свое предприятие, чем приобретать готовое, если у компании уже есть все или большинство необходимых навыков и опыта для успешной конкуренции в данной отрасли, если появление новых производственных мощностей не изменит соотношения спроса и предложения на рынке, если в отрасли конкурирует большое количество мелких компаний, и новой компании не угрожает соперничество с крупными, мощными фирмами¹⁴.

¹² В последнее время все шире распространяется осуждаемое многими так называемое принудительное приобретение — скупка акций компании на рынке, порой даже без согласия или оповещения руководства и акционеров поглощаемой компании.

¹³ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 354–355.

¹⁴ *Ibid.*, p. 344–345.

Совместные предприятия и стратегическое партнерство

Совместное предприятие (СП) — это новое корпоративное формирование, принадлежащее партнерам, а стратегическое партнерство — это совместная деятельность или сотрудничество, которое может быть прекращено в любой момент по желанию одного из партнеров. Большинство СП имеют только двух владельцев и обычно создаются для деятельности, носящей для владельцев стратегически второстепенный характер; очень редко диверсификация в ключевые для компаний отрасли осуществляется с помощью СП. В последнее время СП все чаще заменяются стратегическими альянсами или партнерством, которые представляют собой более совершенные структуры для реализации преимуществ диверсификации, потому что могут включать в себя больше партнеров и лучше адаптируются к меняющимся условиям рынка и технологий.

Стратегические альянсы (партнерство) или СП представляют собой самую эффективную форму освоения нового рынка в трех случаях¹⁵: если достижение поставленных целей силами одной компании экономически неэффективно или рискованно; если для выполнения поставленных задач в новой отрасли требуются такие компетенции и ноу-хау, которыми не располагает ни одна компания в отдельности; если правительство страны, в которой хочет работать компания, проводит политику протекционизма. Примером второй ситуации служат такие отрасли, как спутниковая связь, биотехнологии, компьютерные сети — в каждой из них требования к аппаратному и программному обеспечению и уровню обслуживания клиентов можно удовлетворить только при скоординированной деятельности разнородных компаний и учете всех финансовых, технологических, политических и законодательных факторов. В такой ситуации необходимые для достижения успеха возможности появляются только в результате объединения ресурсов и компетенций двух или нескольких независимых организаций.

Что касается политики протекционизма, то можно привести в пример Китай, правительство которого закрыло рынок автомобилестроения практически для всех иностранных автомобильных компаний, а на рынок производителей лифтов допустило только *Otis*, *Schindler* и *Mitsubishi* при условии, что те создадут совместные с национальными производителями предприятия. (Хотя впоследствии количество иностранных компаний, допущенных на китайский рынок, увеличилось, первой тройке первопроходцев долгое время удавалось удерживать ведущие позиции за счет пионерных преимуществ¹⁶.) Организация СП с местными производителями позволяет преодолевать тарифные барьеры и импортные квоты, а стратегические альянсы обеспечивают прекрасную возможность глобальным компаниям проникать на внутренние рынки стран. Местные партнеры хорошо знают свои рынки, традиции, культурные особенности и покупательские предпочтения; они обычно предоставляют управленческий и торговый персонал и открывают доступ к местным торговым точкам. Иностранный партнер предоставляет уникальный опыт, технологические ноу-хау и прочие ресурсы для освоения и эффективного обслуживания рынка.

Конечно, при таком виде партнерства не всегда удается сразу распределить обязанности и функции контроля между участниками¹⁷. Конфликты могут возникнуть и по другим поводам, например, из-за доли компонентов местного производства, доли продукции на экспорт, выбора между иностранными или национальными стандартами, из-за прав местной компании на использование технологий и интеллектуальной собственности иностранного партнера. По мере приобретения иностранным партнером опыта работы и знаний внутреннего рынка необходимость в стратегическом альянсе (СП) исчезает, и он прекращает свое существование. Чаще всего заключаются альянсы между глобальными производителями и местны-

¹⁵ Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), ch. 1.2. См. также работы Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 720–724.

¹⁶ Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 46.

¹⁷ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), p. 340.

ми дистрибьюторами¹⁸. Японские автомобильные компании со временем прекратили сотрудничество с европейскими дистрибьюторами и создали собственную дилерскую сеть; точно так же *BMW* поступила на японском рынке. С другой стороны, местные компании используют СП или альянсы с зарубежными партнерами для овладения их технологиями и опытом, чтобы потом использовать их как основу для проникновения на мировой рынок. Например, тайваньская компания *Acer Computer Group* использовала свой альянс с *Texas Instruments* (США) как базу для проникновения на мировой рынок настольных и портативных компьютеров.

СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

Чтобы лучше понять, какие стратегические задачи стоят перед корпоративным менеджментом диверсифицированных компаний, рассмотрим четыре стратегии развития после проведения диверсификации.

1. Расширение сферы деятельности за счет дальнейшей диверсификации.
2. Сужение диверсификации за счет исключения из бизнес-портфеля ряда компаний.
3. Корпоративная реструктуризация и стратегия выведения из кризиса.
4. Мультинациональная диверсификация.

Рис. 9.4 поясняет каждую из этих четырех стратегий.

Стратегии расширения диверсификационной базы компании

Иногда компании считают необходимым освоить новые родственные или неродственные отрасли. На это есть разные причины: например, замедление общего роста компании и желание компенсировать неизбежное снижение доходов прибылью от освоения новых отраслей; возможность переноса ресурсов и компетенций компании в родственный или дополнительный бизнес; неожиданно представившийся шанс. Когда границы между смежными видами деятельности постепенно размываются из-за быстрых изменений в ключевой отрасли компании, приобретение новых компаний для расширения диверсификационной базы становится просто необходимостью.

Кроме того, новые приобретения могут потребоваться диверсифицированной компании для дополнения либо усиления своих рыночных и конкурентных позиций в уже освоенных отраслях. Корпорация *Viacom*, например, приобрела телекомпанию *CBS* и усилила таким образом свои возможности в медиабизнесе.

Деятельность <i>Viacom</i>	Деятельность <i>CBS</i>
◆ Киностудии <i>Paramount Pictures</i> и <i>Paramount Home Video</i>	◆ Телесеть <i>CBS</i>
◆ Телестудия <i>Paramount Television</i> , 50% акций кабельной сети <i>UPN TV</i>	◆ Кинокомпания <i>King World Productions</i> (программы "Шоу с Опррой Уинфри", "Колесо фортуны"), радиоканал <i>Infinity Broadcasting</i>
◆ 19 местных телестанций	◆ 15 местных телестанций
◆ Сети кабельного телевидения (<i>MTV</i> , <i>MTV2</i> , <i>Nickelodeon</i> , <i>VH1</i> , <i>Showtime</i> , <i>Movie Channel</i> , <i>Comedy Central</i> и др.)	◆ Кабельное телевидение <i>CBS</i> (<i>Country Music Television</i> , <i>Nashville Network</i> , <i>Home Team Sports</i>)
◆ <i>Simon & Schuster</i> (издательство)	◆ Компания по производству наружной рекламы <i>TDI</i>
◆ Интернет-компании (электронный магазин обучающих игр <i>Red Rocket</i> , <i>Sonic.Net.com</i> , <i>vh1.com</i> , <i>mtv.com</i> , <i>nick.com</i>)	◆ Интернет-компании (<i>Sportsline USA</i> , <i>CBS Marketwatch.com</i> , <i>Medscape</i> , <i>Rx.com</i> , <i>office.com</i> , <i>Hollywood.com</i>)
◆ Продажи популярной аудио- и видеопродукции	
◆ Кинотеатры <i>Famous Players</i> и <i>United Cinemas International</i>	

¹⁸ Yves L. Doz, Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), p. 48.

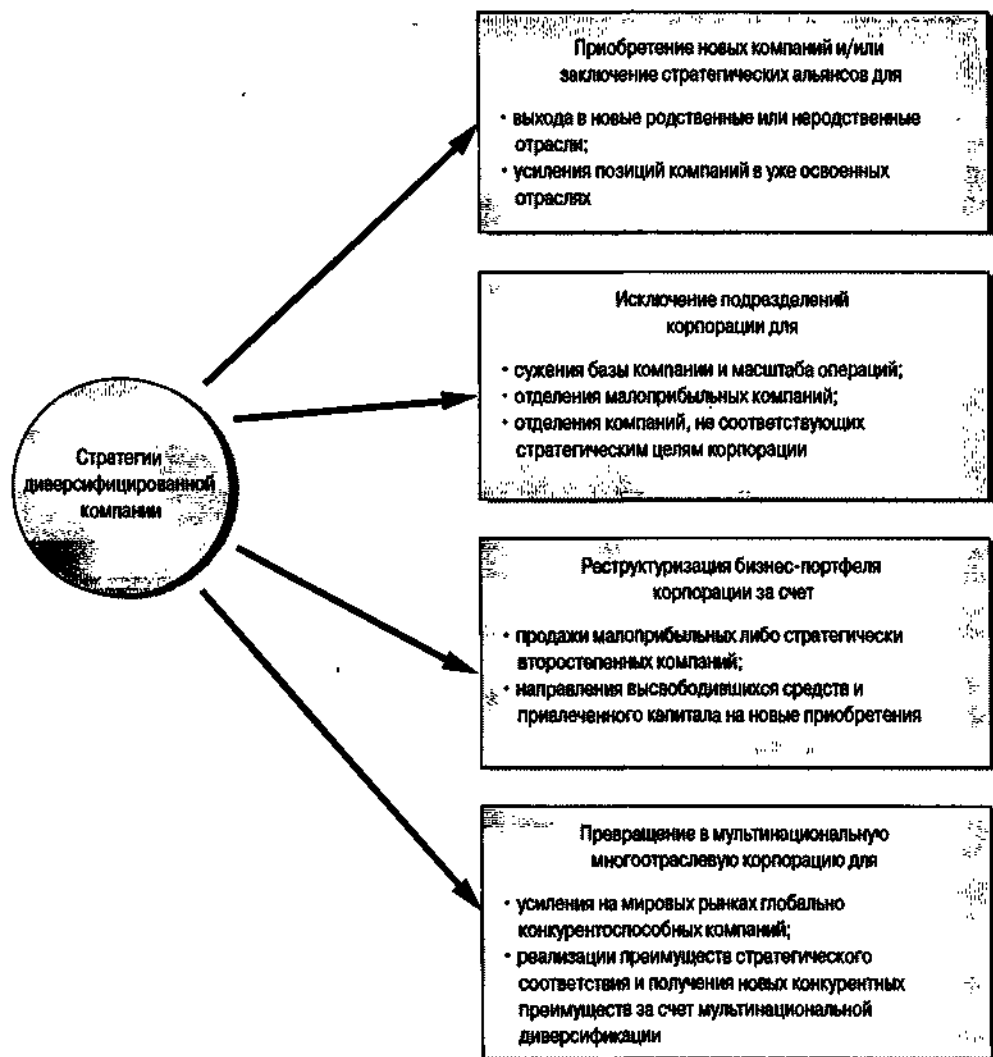


Рис. 9.4. Стратегии диверсифицированной компании

Многие фармацевтические и высокотехнологичные компании с помощью приобретений и поглощений расширили сферу конкуренции и распространили свой опыт в новые сферы деятельности. Особенно модно в последнее время диверсифицироваться в Internet-бизнес. Корпорации *CMGI*, *Internet Capital Group*, *Sofibank* вкладывают средства в Internet-технологии, аппаратное и программное обеспечение для электронной коммерции, Web-публикации, электронную розничную торговлю, электронные брокерские услуги, Web-порталы, обслуживание электронной коммерции, в медиа- и контент-обеспечение. Так они создают диверсифицированные предприятия в разных отраслях Internet-экономики. Существуют венчурные компании, специализирующиеся на новых технологиях, с широко диверсифицированными бизнес-портфелями исключительно из начинающих Internet-компаний; есть такие, которые ежемесячно инвестируют средства в несколько новых компаний.

Стратегии изъятия капиталовложений для сужения диверсификационной базы

Широко диверсифицированные компании, испытывая трудности в управлении, иногда принимают решение отказаться от некоторых подразделений, чтобы сосредоточить ресурсы и внимание только на ключевых отраслях. Решение о сужении диверсификационной базы принимает менеджмент корпорации, когда становится очевидно, что корпорация слишком разрослась и единственным условием сохранения прибыльности в долгосрочной перспективе становится концентрация усилий на нескольких избранных направлениях. Такое решение предполагает сокращение подразделений, которые либо не имеют элементов стратегического соответствия с ключевыми подразделениями, либо слишком малы, чтобы обеспечить существенный вклад в общую производительность компании. Отказ от таких подразделений высвобождает ресурсы, которые можно направить на погашение задолженностей, укрепление оставшихся и приобретение новых подразделений, которые усилят конкурентные позиции корпорации и дополнят ключевые направления ее деятельности. Недавно компания *Hewlett-Packard* объявила о выделении одного из своих подразделений, специализировавшегося на тестировании и измерениях, в самостоятельное предприятие *Aligent Technologies*; по мнению руководства, это позволит *Hewlett-Packard* сосредоточить усилия на своем ключевом бизнесе — производстве персональных компьютеров, серверов, принтеров, периферийных устройств и обеспечении электронного бизнеса. Компания *PepsiCo* выделила в самостоятельное подразделение группу ресторанов — *KFC*, *Pizza Hut*, *Taco Bell* и *California Pizza Kitchen*, чтобы сконцентрировать усилия на производстве безалкогольных напитков (доля рынка которых в последнее время неуклонно сокращалась в пользу *Coca-Cola*) и быстро растущем и весьма прибыльном направлении снеков *Frito-Lay*. Компания *Kmart* отделила подразделения *OfficeMax*, *Sports Authority* и *Borders Bookstores*, что позволило ей сфокусироваться на дисконтной розничной торговле.

Концентрация корпоративных ресурсов на нескольких ключевых направлениях эффективнее, чем широкая диверсификация с распылением ресурсов и управленческого потенциала.

Эти и другие примеры сужения диверсификационной базы еще раз подтверждают, что многоотраслевой компанией управлять труднее. Крайне редко наблюдаются примеры эффективного управления широко диверсифицированным бизнесом, поэтому инвесторы вообще сомневаются в целесообразности такой стратегии и с недоверием относятся к менеджерам, которые такую стратегию избрали. Учитывая и тот факт, что прибыль производственных конгломератов обычно ниже, чем однопрофильных компаний, неудивительно, что широко диверсифицированные корпорации рано или поздно приступают к сужению своей базы. Недавно проведенные исследования показали, что сокращение количества подразделений и сужение диверсификационной базы способствуют росту общей прибыльности корпорации¹⁹.

Компания должна решительно отказываться от подразделений, которые перестали соответствовать ее стратегическим целям или утратили инвестиционную привлекательность.

Однако есть и более важные причины для выделения подразделений компании в самостоятельные предприятия. Иногда корпорация вынуждена отказаться от подразделения, поскольку не смогла сделать его прибыльным или испытывает нехватку финансовых или иных ресурсов для поддержания всех своих филиалов и подразделений. Даже гениальная, продуманная до мелочей стратегия диверсификации не может застраховать компанию от спадов в деятельности того или иного подразделения. Нельзя избежать ошибок, поскольку невоз-

¹⁹ Хангмистер, см. статью Constantinos C. Markides, "Diversification, Restructuring and Economic Performance", *Strategic Management Journal*, February, 1995, p. 101–118.

можно заранее предугадать, как все подразделения компании будут работать вместе. Кроме того, привлекательность отраслей со временем меняется; некогда перспективные направления становятся обузой из-за ухудшения конъюнктуры рынка или обострения конкуренции. Если эффективность одного из подразделений снижается, менеджмент должен принять решение о его дальнейшей судьбе — избавиться от него или попытаться вывести из кризиса. Аналогичное решение следует принять и в отношении тех подразделений, которые хотя и приносят прибыль, однако перестали соответствовать стратегическим целям компании.

Иногда расширение выгодно с точки зрения стратегического соответствия, однако невозможно из-за отсутствия *культурного соответствия*²⁰. Такая ситуация наблюдалась в фармацевтической отрасли. Когда фармацевтическая фирма включила в свой бизнес-портфель предприятия косметической и парфюмерной промышленности, выяснилось, что коллектив материнской компании свысока смотрит на “легкомысленный” характер новых подразделений, считая свою работу — изготовление лекарств для борьбы с болезнями — более важной. Из-за отсутствия общих ценностей и культурной совместимости между фундаментальными медицинскими исследованиями и косметическим бизнесом попытка диверсификации закончилась неудачей. Этого не происходит, когда фармацевтические корпорации для расширения выбирают компании со сходными стратегическими целями, технологическим потенциалом, товарным соответствием и совпадением каналов распространения.

Если подразделение компании утратило экономическую привлекательность, разумнее всего его продать, причем как можно быстрее. Единственным оправданием промедления в этом случае будет приведение подразделения в более привлекательный товарный вид. Чем шире состав бизнес-портфеля компании, тем чаще ей приходится избавляться от убыточных или второстепенных предприятий. Чтобы понять, нужно ли компании то или иное подразделение, следует поставить вопрос так: “Если бы у нас не было этого подразделения, стали бы мы его сейчас покупать?”²¹. Любой вариант ответа, кроме твердого “Да”, говорит в пользу немедленного исключения данной производственной единицы из портфеля компании. Аналогичное решение следует принять и в случае, если на рынке есть игроки, готовые заплатить за подразделение компании больше, чем дал бы за нее теперешний владелец²².

Формы отчуждения

Отчуждение подразделения принимает форму продажи либо выделения в самостоятельное предприятие, причем в последнем случае менеджмент может полностью отказаться от каких-либо прав на него в дальнейшем, а может сохранить за корпорацией долю собственности в новой компании, что оправдано в случае хороших финансовых перспектив отделяемого предприятия. Компания *3Com*, приняв решение об отделении весьма перспективной, по оценкам специалистов, *Palm Pilot*, оставила за собой значительный пакет акций новообразованной компании.

Если корпорация решает просто продать подразделение, необходимо найти покупателя, что не всегда просто. Отношение к ставшему ненужным предприятию как к ресурсу, который необходимо поскорее сбыть с рук, усложняет продажу, поэтому лучше рассматривать отделяемую компанию как ценный актив, который кому-то нужнее, чем нынешнему владельцу²³. На ценный актив непременно найдется покупатель, готовый заплатить высокую цену. Если корпорация не может найти покупателя, ей лучше согласиться на *продажу контрольного пакета акций подразделения с помощью кредита*. Это означает, что подразделение продается его менеджерам (и, возможно, внешнему инвестору в качестве партнера) за минимальную сумму (чистая стоимость подразделения за вычетом задолженностей) с условием последующей вы-

²⁰ Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 709.

²¹ *Ibid.*, p. 94.

²² David J. Collins, Cynthia A. Montgomery, “Creating Corporate Advantage”, *Harvard Business Review*, May–June, 1998, p. 72–80.

²³ Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 719.

платы оставшейся части оговоренной стоимости подразделения. Если не находится покупателя, который готов заплатить приемлемую сумму за отделяемое подразделение, приходится либо идти на создание новой компании, либо продолжать поиски, либо, если на поддержание подразделения уходят значительные средства, попросту закрыть его и ликвидировать оставшиеся активы. Безусловно, ликвидация — это крайняя мера.

Реструктуризация и выведение из кризиса

Если менеджмент диверсифицированной компании хочет оздоровить не слишком удачный бизнес-портфель, можно обратиться к стратегии реструктуризации и выведения из кризиса. Проблемы с портфелем возникают по разным причинам: большие убытки в одном или нескольких подразделениях, ухудшающие общую производительность компании; слишком большое количество компаний в непривлекательной отрасли; негативное влияние общего экономического спада на деятельность всех подразделений компании; большая сумма долга при больших процентах, которые поглощают всю прибыль компании; ошибочное приобретение, не оправдавшее возложенных на него надежд; появление новых технологий, угрожающих жизнеспособности одного или нескольких ключевых направлений деятельности компании. *Стратегия реструктуризации* предполагает кардинальное изменение портфеля корпорации за счет исключения одних и приобретения других подразделений; *стратегия выведения из кризиса* концентрирует усилия на оздоровлении подразделений, испытывающих разного рода трудности.

Реструктуризация влечет за собой радикальное изменение состава бизнес-портфеля корпорации.

Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля компании

Реструктуризации направлена на радикальное повышение уровня прибыльности за счет кардинальных изменений в составе и природе компаний, входящих в бизнес-портфель корпорации. Например, одна диверсифицированная компания в процессе реструктуризации за два года закрыла четыре подразделения, выделила в самостоятельные компании еще четыре, включила в бизнес-портфель 25 новых компаний, 16 из которых были приобретены, а девять созданы силами корпорации. Реструктуризация может проводиться в форме разделения на две или больше независимых компаний. Например, компания *AT&T* в середине 1990-х годов разделилась на три компании: *AT&T*, *Lucent Technologies* и *NCR*. *AT&T* специализировалась на дальней связи и телекоммуникационных услугах, *Lucent Technologies* — на производстве телекоммуникационного оборудования, *NCR* — на компьютерных системах (в свое время она была приобретена *AT&T*). Через несколько лет после разделения *AT&T* купила две компании кабельного телевидения, *TCI Communications* и *MediaOne*, превратившись в одну из высокотехнологичных компаний, и сегодня предлагает в одном пакете услуги местной и дальней телефонной связи, кабельного телевидения и высокоскоростного доступа к Internet.

Реструктуризация чаще всего проводится при следующих условиях.

- Стратегический анализ бизнес-портфеля указывает на грядущий спад прибыльности компании из-за наличия в портфеле слишком большого количества медленно развивающихся, кризисных или конкурентно слабых подразделений.
- Одно или несколько ключевых подразделений компании находятся в состоянии затяжного кризиса.
- Смена главы корпорации, повлекшая за собой изменение стратегии.
- Появление новой технологии или инновационного товара требует полного пересмотра бизнес-портфеля компании для закрепления ее на перспективных новых рынках.
- У компании появляется возможность весьма крупного и ценного приобретения, для финансирования которого приходится продать несколько подразделений.

- Ключевая отрасль компании теряет привлекательность, что требует коренного пересмотра портфеля.
- Технологические изменения и конъюнктура рынка создают условия, при которых разделение корпорации на независимые компании выгоднее, чем продолжение их функционирования под корпоративным зонтиком.

Кандидатами на отделение становятся не только слабые, убыточные или входящие в непривлекательные отрасли подразделения, но и те, которые перестали соответствовать новой корпоративной стратегии, даже если они дают удовлетворительную прибыль и размещены в привлекательных отраслях. Компания избавляется от таких подразделений, остальные перегруппирует и реформирует для оптимального использования стратегических соответствий и, кроме того, приобретает новые компании для усиления своих позиций в приоритетных отраслях²⁴. Недавно несколько широко диверсифицированных корпораций, в частности *ITT*, *Westinghouse*, британская *Imperial Chemical* и *Hanson PLC* провели реструктуризацию, разделившись на несколько самостоятельных компаний. До реструктуризации 1995 года корпорация *Hanson* получала свыше 20 млрд. долл. доходов в самых разных отраслях: пивоварении, угольной промышленности, производстве тренажеров, инструментов, башенных кранов, табачных изделий, цемента, химических продуктов, электроэнергии, сантехнического оборудования, кухонной посуды, камня и гравия, кирпича, асфальта; инвесторы и аналитики долго ломали головы, пытаясь понять стратегию компании. К началу 1997 года в результате реструктуризации *Hanson* превратилась в компанию с капиталом в 3,8 млрд. долл. со специализацией на производстве гравия, щебенки, цемента, асфальта, кирпича и башенных кранов; остальные подразделения были разделены на четыре группы и выделены в самостоятельные компании.

Антикризисные стратегии

Стратегия выведения из кризиса направлена на восстановление производительности убыточных подразделений вместо их отчуждения. Цель антикризисных стратегий — повышение общей прибыльности компании за счет оздоровления убыточных подразделений. Эти стратегии эффективны в ситуациях, когда причины ухудшения производительности носят кратковременный характер, или убыточные подразделения находятся в стратегически привлекательных отраслях, или их исключение из бизнес-портфеля невыгодно в долгосрочной перспективе.

Выбор антикризисных мер определяется спецификой убыточного предприятия, причинами его низкой производительности, общим состоянием отрасли и конкуренции в ней, а также сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами данного подразделения. В целом, эти меры совпадают с теми, которые предлагались в главе 8 для выведения из кризиса однопрофильной компании:

- продажа или закрытие некоторых операций (самых убыточных или стратегически бесперспективных);
- выработка новой, более эффективной бизнес-стратегии;
- новые инициативы для повышения доходов;
- сокращение издержек производства;
- использование этих мер в различных комбинациях.

В отличие от однопрофильных компаний, подразделения многоотраслевых корпораций имеют то преимущество, что могут использовать финансовые и иные ресурсы материнской компании и опыт и навыки родственных предприятий.

²⁴ О том, каким образом реструктуризация способствует повышению прибыльности корпорации, см. статью Constantinos C. Markides, "Diversification, Restructuring and Economic Performance", *Strategic Management Journal*, February 1995, p. 101–118.

Мультинациональные стратегии диверсификации

Мультинациональные стратегии диверсификации отличаются *разнообразием отраслей и национальных рынков*²⁵, поэтому их очень сложно разрабатывать и реализовывать. Менеджмент должен создать стратегию для каждой отрасли (точнее, различные варианты отраслевых стратегий для каждого национального рынка с учетом его особенностей). Кроме того, необходимо учесть роль межфирменной и транснациональной кооперации и стратегической координации в укреплении конкурентных преимуществ и повышении прибыльности.

Более того, диверсифицированные мультинациональные корпорации (ДМНК) действуют обычно в нескольких странах и на разных континентах. Поэтому на особенности конкурентной ситуации каждого подразделения накладывает свой отпечаток еще и география рынков, что усложняет разработку стратегии и нередко заставляет разные подразделения ДМНК конкурировать между собой.

Преимущества мультинациональной диверсификации

Несмотря на все сложности, мультинациональная диверсификация имеет ряд преимуществ, главные из которых — стабильный рост доходов и прибыльности. Одно дело — развиваться за счет освоения новых отраслей, и совсем другое — развиваться за счет распространения операций на рынки других стран. Мультинациональная диверсификация позволяет также укрепить конкурентные преимущества за счет использования:

- эффектов масштаба и обучения;
- эффекта межфирменной кооперации;
- возможностей межфирменного и межотраслевого обмена конкурентно значимыми ресурсами;
- популярного и конкурентоспособного имени и брендов корпорации;
- возможностей межфирменного и транснационального сотрудничества и стратегической координации²⁶;
- возможностей перекачивания средств в другие подразделения и на другие рынки для победы над конкурентами.

Во врезке “Глобальные операции пяти крупных мультинациональных диверсифицированных корпораций” рассказывается о деятельности гигантов мирового бизнеса.

Использование эффектов масштаба и обучения

В некоторых отраслях для реализации эффектов масштаба и обучения требуются такие объемы деятельности, каких нельзя достичь в одной стране, особенно небольшой. *Снижение издержек за счет освоения новых рынков — одна из причин стремления диверсифицированной мультинациональной корпорации на рынки других стран, в том числе путем приобретения местных компаний.* Необходимое условие достижения эффекта масштаба — однородность покупательских предпочтений на всех рынках компании либо возможность компании без больших издержек наладить выпуск разных версий товаров для разных рынков. Чем выше объемы продаж компании на разных рынках, тем проще ей добиться выгодных цен от поставщиков компонентов. Большие объемы производства ведут к снижению издержек производства, повышают эффективность использования оборудования, ускоряют действие эффекта обучения. Система распространения при достижении достаточно больших объемов оправдывает значительные вложения, новейшие технологии и автоматизацию процессов. Как производство, так и дистрибьюторские центры можно разместить в той стране, где это экономически выгодно. Другими словами, выход на новые национальные рынки целесообразен в том случае, если способствует экономии на масштабе производства, распространения и маркетинга и позволяет распределить сумму постоянных издержек на большее количество единиц реализуемого товара.

²⁵ C.K. Prahalad, Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), p. 2.

²⁶ Ibid.



Глобальные операции пяти крупных мультинациональных диверсифицированных корпораций

Корпорации *Sony*, *Philip Morris*, *Nestle*, *Siemens* и *Samsung* входят в число крупнейших игроков на мировом рынке, каждая со своей спецификой бизнес-портфеля и географией операций.

Компания	Объемы и география деятельности	Направления диверсификации
Sony	Операции в более чем 100 странах, торговые представительства в более чем 200 странах	◆ Телевизоры, видеоматрифоны, DVD-проигрыватели, радиоприемники, CD-плееры, музыкальные центры, цифровые камеры и видеоаппаратура, ПК и мониторы Trinitron ◆ Игровые приставки PlayStation и программное обеспечение для видеоигр ◆ Студии звукозаписи <i>Columbia</i>, <i>Epic</i>, <i>Sony Classical</i> ◆ Кинокомпания <i>Columbia TriStar</i>, синдицированное производство телепрограмм ◆ Страховой бизнес ◆ Другие виды деятельности (финансовые услуги, комплексы развлечений, Internet-компания)
Philip Morris	Операции в 92 странах, торговые представительства в более чем 150 странах	◆ Сигареты (<i>Marlboro</i>, <i>Virginia Slims</i>, <i>Benson & Hedges</i> и др.) ◆ Пивоваренная компания <i>Miller Brewing</i> (сорта <i>Miller Genuine Draft</i>, <i>Miller Lite</i>, <i>Icehouse</i>, <i>Red Dog</i>, <i>Molson</i>, <i>Foster's</i> и др.) ◆ Объединение <i>Kraft Foods</i> (бренды <i>Maxwell House</i>, <i>Sanka</i>, <i>Oscar Mayer</i>, <i>Kool-Aid</i>, <i>Jell-O</i>, сухие завтраки <i>Post</i>, <i>Miracle Whip</i>, соевый <i>Bulseye</i>, сыры <i>Kraft</i>, <i>Crystal Light</i>, пицца <i>Tombstone</i>)
Nestle	Операции в 70 странах, торговые представительства в более чем 200 странах	◆ Напитки (кофе <i>Nescafe</i> и <i>Taster's Choice</i>, минеральные и столовые воды <i>Nestea</i>, <i>Perrier</i>, <i>Arrowhead</i>, <i>Calistoga</i>) ◆ Молочные продукты (мороженое и йогурты <i>Carnation</i>, <i>Gloria</i>, <i>Neslac</i>, <i>Coffe Mate</i>, <i>Nestle</i>) ◆ Корм для домашних животных (<i>Friskies</i>, <i>Alpo</i>, <i>Fancy Feast</i>, <i>Mighty Dog</i>) ◆ Пищевые продукты и готовые блюда <i>Conladina</i>, <i>Libby's</i>, <i>Stouffer's</i> ◆ Шоколад и кондитерские изделия (<i>Nestle Crunch</i>, <i>Smarties</i>, <i>Baby Ruth</i>, <i>Butterfinger</i>, <i>KitKat</i>) ◆ Фармацевтическая продукция (офтальмологические препараты <i>Alcon</i>, дерматологические препараты <i>Galderna</i>)
Siemens	Операции в более чем 160 странах, торговые представительства более чем в 190 странах	◆ Электрогенераторы, коробки передач, распределители и другое оборудование ◆ Производство автоматизированных систем, промышленных двигателей, промышленных ЭВМ, промышленной аппаратуры и инструментов, строительство и ремонт промышленных предприятий ◆ Информатика и коммуникации (услуги и решения для корпоративных сетей, телефоны, ПК, мэйнфреймы, сетевое оборудование, консалтинговые услуги) ◆ Общественный транспорт, в том числе рельсовый и автомотрисы, локомотивы ◆ Медицинское оборудование, системы управления для учреждений здравоохранения ◆ Полупроводники, элементы памяти, микроконтроллеры, конденсаторы, резисторы

Компания	Объемы и география деятельности	Направления диверсификации
Siemens	Операции в более чем 160 странах, торговые представительства более чем в 190 странах	♦ Осветительная аппаратура (электрические лампы, осветительные приборы, театральные и телевизионные софиты) ♦ Бытовая электроника, крупные бытовые электроприборы, пылесосы ♦ Финансовые услуги (кредитование коммерческих учреждений, управление пенсионными фондами, венчурные капиталовложения) ♦ Поставки и логистика, бизнес-консалтинг
Samsung	Производство в более чем 60 странах, торговые представительства в более чем 200 странах	♦ Электроника (компьютеры, периферийные устройства, дисплеи, телевизоры, телекоммуникационное оборудование, полупроводники, чипы памяти, печатные платы, конденсаторы, услуги информационных технологий и интеграции) ♦ Машиностроение и тяжелая промышленность (судостроение, нефте- и газохранилища, судовые двигатели, авиастроение и комплектующие, газовые турбины, оборудование военного назначения, промышленные роботы, промышленные автоматизированные системы) ♦ Автомобилестроение (легковые и грузовые автомобили) ♦ Химическая продукция (широкого применения, нефтехимические продукты, удобрения) ♦ Финансовые услуги (страхование, кредитные карты, торговля ценными бумагами, потребительский кредит, трастовые услуги) ♦ Другие дочерние компании (тематические парки отдыха, отели, медицинские центры, одежда, профессиональные спортивные команды, производство кино-, аудио- и телепродукции)

Источник. Годовые отчеты и Web-сайты компаний.

Выход компании на новые национальные рынки позволяет реализовать эффекты масштаба и обучения.

Использование эффекта межфирменной кооперации

Родственная диверсификация позволяет мультинациональной компании в полной мере использовать эффект кооперации. Например, если у ДМНК налажена единая дистрибьюторская и дилерская сеть для всех рынков, то такая компания может выйти в новую отрасль и использовать ту же сеть, несколько увеличив ее. Купив компанию, специализирующуюся на распространении и сбыте, ДМНК может использовать ее ресурсы в странах, где у нее налаженное производство и хорошая клиентская база. Кроме того, эффект кооперации в сфере распространения проявляется в том, что компания получает возможность договариваться с розничными торговцами о предоставлении лучшего полочного пространства для ее товаров, поскольку из-за объема бизнеса сотрудничество с ней важно для торговцев.

Компания *Sony*, например, диверсифицировалась в индустрию видеоигр и приобрела лидеров отрасли *Nintendo* и *Sega*, потому что, во-первых, имела налаженную систему глобального распространения бытовой электроники, подходящую и для сбыта видеоигр; во-вторых, спрос на видеоигры существовал на всех рынках, где она торговала другими категориями товаров (телевизорами, компьютерами, DVD- и CD-плеерами, видеомагнитофонами, радиоприемниками, цифровыми и видеокамерами); в-третьих, у *Sony* было достаточно рычагов влияния на розничных традиционных и электронных торговцев, чтобы обеспечить видеоиг-

рам лучшее полочное пространство и рекламу в местах продажи. Экономия за счет эффекта межотраслевой кооперации позволила *Sony* получить конкурентное преимущество по издержкам над своими менее диверсифицированным соперниками.

Мультинациональная диверсификация позволяет за счет эффекта межотраслевой кооперации сократить затраты и получить конкурентное преимущество по издержкам.

Межфирменный и межотраслевой обмен конкурентно ценными ресурсами

Диверсификация в новые родственные направления со стратегическим соответствием одним или нескольких звеньев цепочек ценности обладает значительным конкурентным потенциалом. Можно наладить передачу технологий и ноу-хау в уже существующие или только что приобретенные подразделения для усиления их конкурентоспособности. Возможен обмен производственным, маркетинговым и управленческим опытом, услугами электронной торговли, что позволяет каждой компании в составе корпорации достигать лучших показателей, чем она добилась бы, работая самостоятельно.

Кроме того, мультинациональная конкуренция позволяет успешно использовать опыт подразделений корпорации на том или ином национальном рынке при выходе на этот рынок других подразделений. На новых рынках можно также использовать опыт и знания, полученные всеми подразделениями за весь период их работы. Знание особенностей национального рынка и его потребительских предпочтений помогает эффективнее и быстрее освоиться на новых рынках.

Мультинациональная диверсификация создает конкурентное преимущество за счет межфирменного и межотраслевого обмена разного рода ресурсами.

Использование популярного имени и брэндов

Крупные ДМНК не один год работали над созданием уважаемого и сильного имени и брэндов, и теперь эти нематериальные активы работают на них. Имя и брэнды обеспечивают компаниям стабильный доход: на новых рынках или при предложении новых товаров они гарантируют рост продаж только по той причине, что пользуются уважением потребителей во всем мире. Яркий пример — корпорация *Sony*, репутация которой представляет собой ценный рекламный и маркетинговый ресурс и позволяет опережать менее известных соперников. Марка *Sony* обеспечивает новым товарам компании лучшее полочное пространство в магазинах любой страны мира. Компания всегда может рассчитывать на популярность и хорошую долю рынка только за счет доверия, которое потребители испытывают к продукции под маркой *Sony*. Разумеется, компания все равно должна инвестировать в информирование потребителей о новом товаре, зато ее марка не нуждается в продвижении, повышении узнаваемости, укреплении лояльности, что неизбежно для менее известных марок. Более того, если *Sony* успешно зарекомендует себя на новом рынке, как в случае с игровыми приставками *Sony PlayStation* и видеоиграми, то входные барьеры на другие рынки этой страны (например, бытовой электроники) для нее автоматически снижаются. Другими словами, глобальный брэнд ДМНК — это не только ценный стратегический ресурс, но и источник конкурентного преимущества.

Если ДМНК с хорошо известным и уважаемым именем и брэндами работает на одном из рынков страны, то входные барьеры на другие рынки этой страны для нее автоматически снижаются.

Межфирменное и транснациональное сотрудничество и стратегическая координация

Мультинациональная диверсификация открывает возможности для межфирменной и транснациональной координации стратегических мероприятий и инициатив компании. Например, корпорация может объединить НИОКР всех родственных подразделений, глобально объединить опыт и навыки всех своих компаний для совершенствования ключевых компетенций, улучшения функционирования имеющихся компаний, развития перспективных технологий и создания на их основе новых направлений деятельности, разработки новых товаров для повышения объема продаж и пр. С другой стороны, децентрализация НИОКР имеет свои преимущества, поскольку учитывает нужды и проблемы данного предприятия. Это неплохо, однако трудно ожидать, что результаты можно будет использовать во всех подразделениях компании или что в НИОКР одной компании будет учтен опыт всех предприятий корпорации²⁷. Во врезке "Конкурентные преимущества компании Honda" рассказывается о том, как компания использовала свой уникальный опыт производства бензиновых двигателей и популярный бренд при диверсификации в отрасли, где используются такие двигатели.



Конкурентные преимущества компании Honda

На первый взгляд ассортимент продукции компании *Honda* — автомобили, мотоциклы, газонокосилки, электрогенераторы, лодочные моторы, снегоходы, снегоуборочные машины, садовые культиваторы — свидетельствует о диверсификации в неродственные отрасли. Однако все эти товары объединяет единая технология производства бензиновых двигателей (рис. 9.5). Стратегия компании основывается на передаче технологии производства бензиновых двигателей в другие отрасли, на уникальном умении сочетать низкие издержки с высоким качеством продукции, на использовании популярного и уважаемого бренда *Honda*, на совместном продвижении нескольких товаров. Например, один рекламный ролик начинался вопросом: "Как поместить пять *Honda* в двухместном гараже?", а затем зритель видел помещение гаража, в котором стояли автомобиль, мотоцикл, снегоход, газонокосилка, электрогенератор и лодочный мотор — все производства *Honda*.

Конкурентное преимущество компании строится на родственности цепочек ценности товарных линий *Honda*, на эффекте кооперации, обмене технологий и навыков между подразделениями, на использовании бренда *Honda*.

Источник. По материалам работы С. К. Prahalad, Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), p. 62.

Кроме межфирменной координации НИОКР, компания может снизить издержки за счет корпоративной координации закупок, внедрения и совместного использования электронной коммерции и электронных магазинов, скоординированного выведения товаров на рынки разных стран и согласованных маркетинговых инициатив. Чем шире диверсификация и больше географическое покрытие компании, тем лучше ее межфирменная и межотраслевая координация.

Перекачивание средств

Диверсифицированная мультинациональная компания может использовать финансовые и организационные ресурсы одних подразделений для поддержки конкурентных инициатив других. Конкурентные позиции национальных и однопрофильных конкурентов значительно слабее позиций ДМНК, если последняя решает создать долговременное конкурентное пре-

²⁷ С.К. Prahalad, Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), p. 62–63.

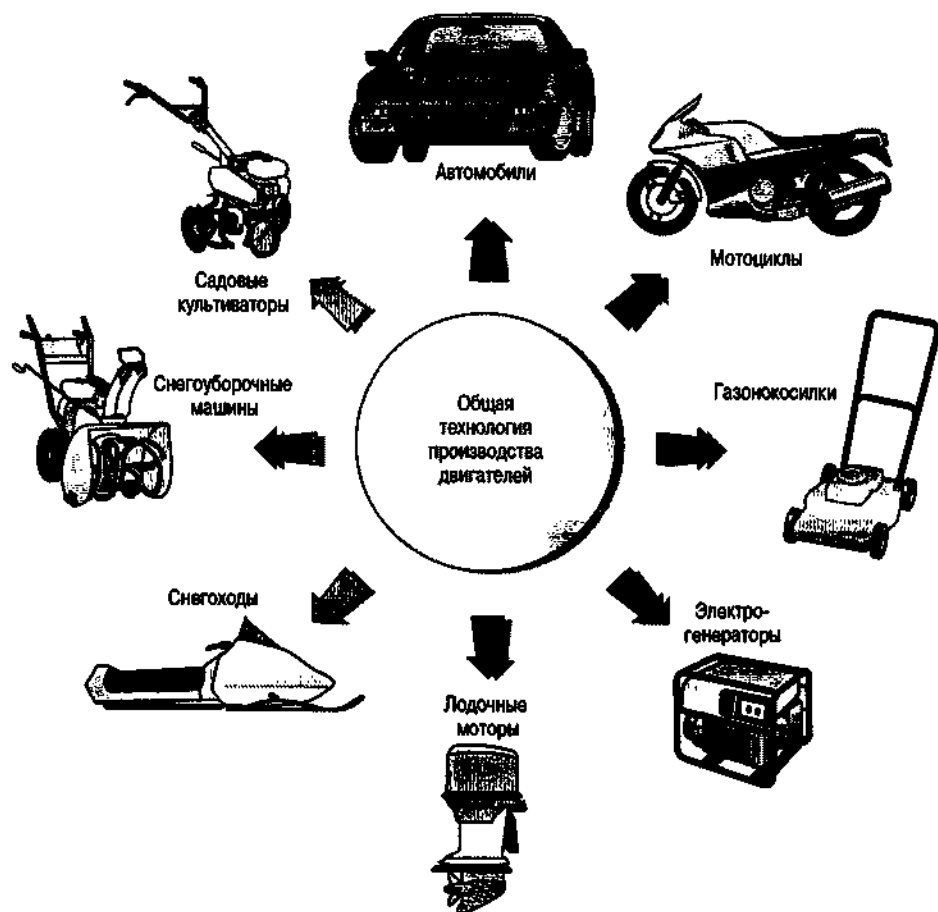


Рис. 9.5. Продукция компании Honda

имущество на данном рынке и согласна ради этого на кратковременное снижение прибыли. Однопрофильная национальная компания имеет лишь один центр прибыли — внутренний рынок своей страны. Диверсифицированная национальная компания имеет обычно несколько центров прибыли, однако все на одном и том же внутреннем рынке. Однопрофильная мультинациональная компания имеет несколько центров прибыли в разных странах, однако все в рамках одной отрасли. Все три типа компаний проигрывают ДМНК, если та, начиная крупномасштабное стратегическое наступление на их центры прибыли, снижает цены и вкладывает огромные средства в рекламные акции с целью завоевания доли рынка остальных конкурентов. ДМНК может позволить себе из года в год удерживать цены на убийственном для конкурентов уровне, поскольку либо имеет преимущество по издержкам благодаря диверсификации в родственные отрасли, либо финансирует низкоприбыльные (или вовсе убыточные) компании за счет центров прибыли, находящихся в других отраслях и/или на других рынках. Компания *Sony*, например, за счет родственной диверсификации получила стратегическое соответствие производства, распространения и технологий и возможность скоординированного управления всеми товарными группами в глобальном масштабе. Это значительно усилило ее позиции и обеспечило возможность мощного конкурентного давления на главных соперников по производству видеоигр — однопрофильные компании *Nintendo* и *Sega*. В случае необходимости *Sony* могла бы снизить цены на свои игровые приставки

PlayStation или же истратить непостижимые суммы на рекламу своих новых видеоигр, покрывая убытки за счет доходов других линий товаров, и завоевала бы долю рынка *Nintendo* и *Sega*. Одновременно *Sony* могла бы использовать свой мощный ресурс НИОКР, возможность обмена электронными технологиями между подразделениями, свой опыт инновационной деятельности для разработки принципиально новых игровых приставок, даже многофункциональных. Подобные действия не только укрепили бы имидж *Sony*, но и создали бы невыносимые условия *Nintendo* и *Sega*, которые не смогли бы конкурировать по ценам, объемам рекламных средств и качеству разрабатываемых продуктов и при этом получать приемлемую прибыль. Получив желаемую долю рынка и уничтожив *Nintendo* и *Sega* как потенциальных конкурентов, *Sony* смогла бы заняться восстановлением прибыльности своего подразделения видеоигр²⁸. Однако *Sony* отказалась от этой стратегии, просто купив *Nintendo* и *Sega*.

Продуманный бизнес-портфель и мультинациональная рыночная база обеспечивают ДМНК финансовые и организационные возможности для ведения активной и продолжительной конкурентной борьбы против однопрофильных и национальных конкурентов, используя доходы из центров прибыли, находящихся в других отраслях и/или на других рынках.

Комбинации вышеперечисленных конкурентных преимуществ

Для победы над национальными и однопрофильными конкурентами диверсифицированные мультинациональные компании опираются одновременно на несколько конкурентных преимуществ, обеспечиваемых, во-первых, *родственной* диверсификацией, во-вторых, *глобальным* характером конкуренции. Есть немало свидетельств, что такой подход обеспечивает прибыльность выше среднеотраслевой и снижает общий риск ведения бизнеса²⁹. Важнейшее конкурентное преимущество ДМНК обеспечивается диверсификацией в отрасли с возможностью совместного использования и обмена ресурсами при наличии условий для эффекта кооперации и использования имени и брендов компании. Чем эффективнее ДМНК использует эти преимущества, тем лучше она конкурирует и тем выше ее прибыль и общая производительность. Применение в конкурентной борьбе межфирменных стратегических соответствий намного выгоднее, чем перекачивание средств, ведущее в конечном итоге к снижению прибыли компании.

Хотя ДМНК могут прибегать к перекачиванию средств для проникновения на новый привлекательный рынок или для борьбы с конкурентами, обычно они стремятся поддерживать определенный уровень общей производительности. Одно дело — время от времени использовать часть прибыли для кратковременного покрытия расходов для освоения новых рынков или конкурентной атаки на соперника, и совсем другое — постоянно перекачивать прибыль для ведения конкурентной борьбы в новых отраслях, ослабляя общее положение корпорации. ДМНК, как и любая другая компания, должна поддерживать определенный уровень прибыльности всего своего бизнес-портфеля. Каждое подразделение и каждый рынок должны либо увеличивать прибыль компании, либо исключаться из деятельности. Поэтому масштабы перекачивания ресурсов ограничены минимально необходимым уровнем прибыльности. Как правило, *перекачивание средств оправдано лишь в том случае, если кратковременное ухудшение общей прибыльности компании компенсируется упрочением конкурентной позиции и увеличением прибыли в долгосрочной перспективе*.

РЕЗЮМЕ

Большинство компаний работают в одной отрасли; даже при диверсификации большая часть прибыли обеспечивается одним-двумя ключевыми видами деятельности. Диверсификация необходима, если перспективы прибыльности в ключевом бизнесе исчерпаны. Цель

²⁸ C.K. Prahalad, Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), p. 15.

²⁹ См., например, статью W. Chan Kim, Peter Hwang, Willem P. Burgers, "Multinationals' Diversification and the Risk-Return Trade-off", *Strategic Management Journal*, May 1993, p. 275–286.

диверсификации — повышение стоимости акций компании за счет того, что группа разнородных компаний в составе корпорации работает эффективнее, чем каждая из них работала бы самостоятельно; таким образом, достигается эффект $1+1=3$. Привлекательность освоения новой отрасли определяется по трем критериям: привлекательность отрасли, затраты на вхождение в отрасль и дополнительные преимущества.

Существует два подхода к диверсификации — в родственные и неродственные отрасли. *Родственная диверсификация* есть *стратегический* подход: она позволяет использовать стратегические соответствия цепочек ценности для создания конкурентных преимуществ и достижения эффекта $1+1=3$. О стратегическом соответствии между предприятиями или отраслями говорят в ситуациях, если: их цепочки ценности при объединении обеспечивают экономию на масштабе (кооперации) или снижение издержек за счет обмена технологиями, совместного использования производственных мощностей, системы распространения или имени и брэндов; существует возможность межфирменного переноса технологий, навыков, ноу-хау и других ресурсов; можно совместно использовать имена компаний или их брэнды; есть возможности для конкурентно значимого межотраслевого сотрудничества.

Стратегия неродственной диверсификации обычно избирается, если у избранной компании или отрасли хорошие финансовые перспективы или если появляется возможность выгодно приобрести новое стабильное предприятие. *Неродственная диверсификация* представляет собой *финансовый* подход; стратегические соображения второстепенны по сравнению с перспективой достижения финансовых показателей. В неродственной диверсификации элементы стратегического соответствия отсутствуют, однако есть другие преимущества, в частности: распределение финансовых рисков по разным отраслям; возможность быстрого увеличения прибыли (при условии, что средства вкладываются в предприятия с большим скрытым потенциалом, с хорошим менеджментом либо с богатыми возможностями, которые можно реализовать при финансовой поддержке материнской компании); несовпадение (в идеале — противофаза) циклических колебаний в различных отраслях. Однако для реализации всех трех преимуществ неродственной диверсификации (и для минимизации связанных с ней угроз) от менеджмента требуется высочайший профессионализм, интуиция и опыт. Чем шире диверсификация и чем разнороднее подразделения, тем труднее руководству понимать специфику каждого направления, выбирать для приобретения перспективные компании, назначать руководство и выбирать стратегии подразделений, принимать меры в случае непредвиденных затруднений. Залог успеха неродственной диверсификации — отличный менеджмент; отсутствие такового ставит под сомнение перспективу повышения стоимости акций.

Выход на новые рынки при родственной и неродственной диверсификации осуществляется в трех формах: приобретение действующей компании, создание новой компании, создание совместного предприятия или стратегическое партнерство. Все формы имеют свои преимущества и недостатки, однако приобретение распространено шире других.

После завершения диверсификации главная задача корпоративного менеджмента — управлять бизнес-портфелем с максимальной прибылью как можно дольше. Для повышения прибыльности диверсифицированной компании используют четыре основных метода: расширение диверсификационной базы за счет приобретения новых предприятий в других отраслях; сужение диверсификационной базы путем сокращения количества компаний; реструктуризация и оздоровление; мультинациональная диверсификация.

Расширение диверсификационной базы — хорошая стратегия при замедлении темпов роста, тогда компания делает новые приобретения, чтобы резко повысить производительность (при условии, что ресурсы и возможности новых предприятий можно перенести на другие подразделения компании). Нередко расширение происходит только потому, что для этого представилась хорошая возможность. Кроме того, компании прибегают к расширению, если новые приобретения дополняют или укрепляют рыночную и конкурентную позицию одного или нескольких подразделений.

Сужение диверсификационной базы применяется при снижении прибыльности корпорации из-за слишком большого количества второстепенных направлений деятельности; цель

этой стратегии — укрепление позиций ключевых подразделений. Сужение зачастую сопровождается исключением из бизнес-портфеля подразделений, которые либо не обладают элементами стратегического соответствия с ключевыми, либо слишком малы, чтобы приносить существенную прибыль. Отделение таких подразделений высвобождает ресурсы, которые направляются на погашение долга, на укрепление оставшихся подразделений, на приобретение новых компаний, усиливающих позиции одного или нескольких ключевых подразделений. Чаще всего отчуждаемые подразделения просто продают, реже выделяют в самостоятельное предприятие, в котором бывший владелец может сохранить за собой долю собственности.

Стратегии реструктуризации и оздоровления корпорации применяют, когда нужно восстановить финансовые показатели корпорации, ухудшившиеся в результате резкого снижения прибыльности одного из подразделений, из-за слишком большого количества компаний в непривлекательных отраслях, по причине больших долгов или вследствие ошибки в выборе очередного приобретения. Стратегия реструктуризации предполагает пересмотр бизнес-портфеля корпорации, исключение одних подразделений и приобретение других для улучшения общего финансового положения компании в долгосрочной перспективе. Стратегия оздоровления направлена на улучшение показателей работы подразделений без изменения состава бизнес-портфеля.

При мультинациональной диверсификации компания выбирает множество различных направлений деятельности и различные региональные рынки. Очень сложно правильно выбрать направления и количество необходимых стратегий (как минимум по одной на каждую отрасль с вариантами для каждого национального рынка), однако этот вид диверсификации весьма привлекателен, поскольку позволяет стабильно повышать прибыльность компании двумя путями — за счет освоения новых отраслей и за счет распространения операций на новые рынки. Кроме того, мультинациональная диверсификация позволяет создавать новые конкурентные преимущества с помощью эффектов масштаба и обучения, эффекта межфирменной кооперации, межфирменного и межотраслевого обмена конкурентно ценными ресурсами, совместного использования имени и брендов корпорации, межфирменного и транснационального сотрудничества и стратегической координации, перекачивания ресурсов для увеличения объема продаж и захвата доли рынка конкурентов.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997), ch. 11, 13.
2. Campbell, Andrew; Michael Goold; Marcus Alexander, "Corporate Strategy: The Quest for Partnering Advantage", *Harvard Business Review*, March–April 1995, p. 120–132.
3. Campbell, Andrew; Michael Goold; Marcus Alexander, "The Value of the Parent Company", *California Management Review*, Autumn 1995, p. 79–97.
4. Collins, David J.; Cynthia A. Montgomery, "Creating Corporate Advantage", *Harvard Business Review*, May–June 1998, p. 70–83.
5. Doz, Yves L.; Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
6. Eisenhardt, Kathleen M.; D. Charles Galunic, "Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work", *Harvard Business Review*, January–February 2000, p. 91–101.
7. Goold, Michael; Andrew Campbell, "Desperately Seeking Synergy", *Harvard Business Review*, September–October 1998, p. 130–143.
8. Goold, Michael; Kathleen Luchs, "Why Diversify? Four Decades of Management Thinking", *Academy of Management Executive*, August 1993, p. 7–25.
9. Hax, Arnoldo; Nicholas S. Majluf, *The Strategy Concept and Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), ch. 9, 11, 15.
10. Hoffman, Richard C., "Strategies for Corporate Turnarounds: What Do We Know about Them?", *Journal of General Management*, Spring 1989, p. 46–66.
11. Liedtka, Jeanne M., "Collaboration across Lines of Business for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, May 1996, p. 20–34.

Глава 10

Оценка стратегий диверсифицированной компании

Корпоративные стратегии большинства компаний вместо роста курса акций вызывают его снижение.

— Майкл Портер

Высокая эффективность при диверсификации достигается обычно за счет высокой родственности подразделений.

— Филипп Вери

Главный тест на правильность корпоративной стратегии: ни одно из подразделений компании не должно представляться кому-то более ценным, чем ее владельцам.

— Дэвид Коаллинз, Синтия Монтгомери

Превратите в чемпиона каждое подразделение компании. Не надо тащить на себе неудачников.

— Джек Вэлч, глава General Electric

В диверсифицированной компании менеджеры должны постоянно анализировать два ключевых фактора.

- Привлекательность отраслей, в которых работает компания.
- Перспективы прибыльности компании в течение ближайших нескольких лет при сохранении теперешнего бизнес-портфеля.

Если первые два фактора не вызывают оптимизма, то менеджеры ставят перед собой следующие вопросы:

- надо ли избавляться от убыточных или утративших привлекательность подразделений?
- какие действия предпринять для укрепления потенциала роста и прибыльности оставшихся подразделений?
- обеспечит ли дальнейшая диверсификация рост производительности компании в долгосрочной перспективе?

Центральная стратегическая задача высшего руководства — разработка и реализация плана улучшения общей привлекательности корпорации и укрепления конкурентных позиций ее подразделений.

Стратегический анализ диверсифицированной компании основан на тех же концепциях и методиках, которые применяют однопрофильные компании. Однако в анализ надо включить некоторые дополнительные параметры и рассмотреть дополнительные аналитические инструменты. Анализ выполняется в восемь этапов.

1. *Анализ текущей стратегии компании по параметрам:* диверсификация — родственная, неродственная, комбинированная; характер и цель последних приобретений и разделений; будущее компании в представлении менеджмента.

2. *Анализ привлекательности отраслей* по параметрам: долгосрочная привлекательность каждой отрасли; сравнительная привлекательность отраслей; привлекательность сочетания отраслей.
3. *Анализ конкурентоспособности* по параметрам: конкурентные возможности каждого из подразделений, привлекательность отраслей.
4. *Анализ стратегического соответствия* по параметрам: потенциал конкурентного преимущества в результате межфирменного и межотраслевого взаимосооперничания цепочек ценности.
5. *Анализ ресурсной базы* по параметрам: соответствие ресурсной базы компании потребностям текущего бизнес-портфеля.
6. *Оценка производительности* по параметрам: показатели производительности за прошлые периоды, тенденции развития.
7. *Определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов* по параметрам: стратегическое положение каждого подразделения и его роль в дальнейшей стратегии (варианты стратегии: агрессивное расширение, оборона, коренное изменение, подготовка к отделению). Выработка стратегии каждого подразделения обычно делегируется их руководителям, с возложением на корпоративный менеджмент обязанностей по консультированию и вынесению окончательного решения.

Разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании: изменение бизнес-портфеля за счет приобретения и разделения компаний, улучшение координации деятельности разных подразделений для снижения издержек и обмена технологиями, направление корпоративных ресурсов в самые перспективные отрасли.

В этой главе мы подробно рассмотрим каждый из восьми этапов оценки стратегии корпорации и методы этой оценки.

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Анализ текущей ситуации и перспектив диверсифицированной компании начинается с анализа текущей стратегии и структуры бизнес-портфеля. На рис. 10.1 показаны основные характеристики диверсифицированной компании, которые следует проанализировать при оценке текущей стратегии.

- Масштабы диверсификации (доля каждого подразделения в общих продажах и операционной прибыли компании; диверсификационная база — широкая или узкая).
- Характер диверсификации (родственная, неродственная, комбинированная).
- География операций (национальная, мультинациональная, глобальная).
- Наличие в бизнес-портфеле новых компаний при освоении новых отраслей.
- Наличие в портфеле слабых или непривлекательных подразделений.
- Производительность и позиции в ключевых отраслях.
- Межфирменное и межотраслевое стратегическое соответствие, усиливающее конкурентные преимущества.
- Процент капитальных вложений в каждое подразделение в предыдущие годы как показатель приоритетных направлений развития компании.

Первый этап анализа бизнес-портфеля диверсифицированной компании — анализ и оценка текущей стратегии.

Ясное представление о текущей стратегии компании и ее приоритетах позволяет оценить сильные и слабые стороны бизнес-портфеля и выработать рекомендации по улучшению либо пересмотру стратегии.

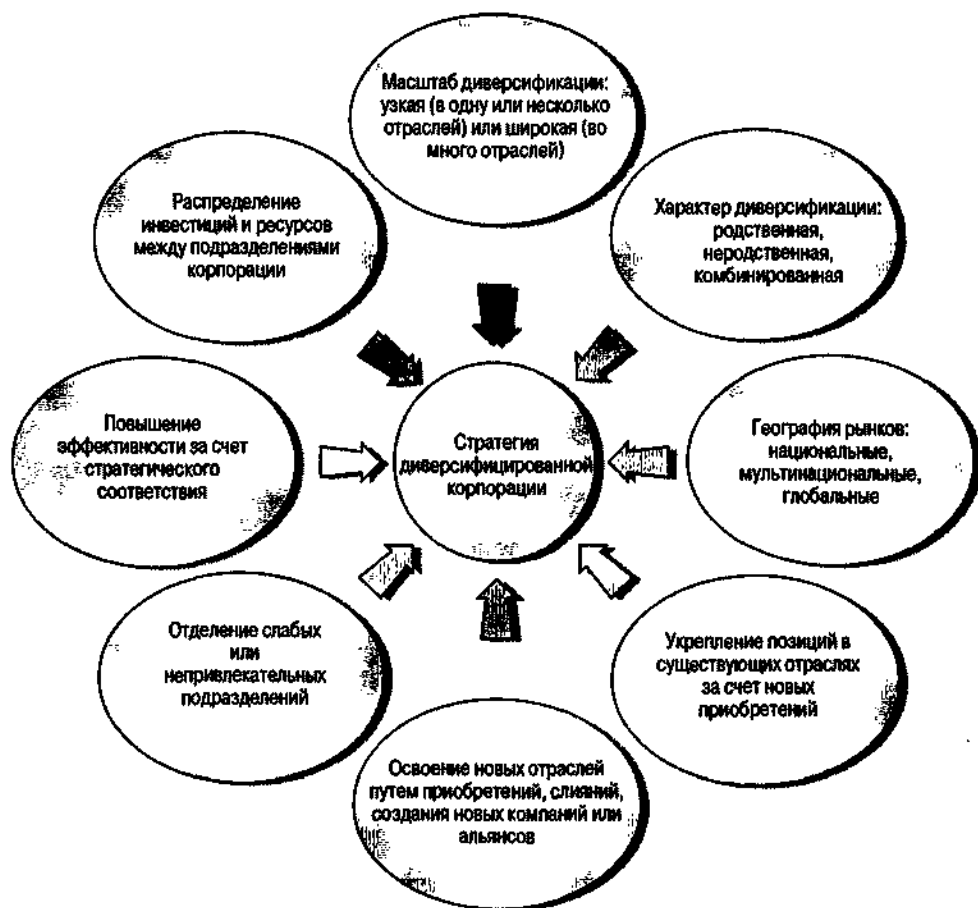


Рис. 10.1. Основные характеристики диверсифицированной компании, учитываемые при анализе текущей стратегии

ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛЕЙ

В оценке бизнес-портфеля и стратегии диверсифицированной компании огромную роль играет привлекательность отраслей, в которых размещены ее производства. Перспективы прибыльности корпорации напрямую зависят от привлекательности этих отраслей. Привлекательность отрасли оценивается по трем параметрам.

1. **Привлекательность каждой отрасли, представленной в бизнес-портфеле компании.** Менеджмент должен объективно оценить состояние отрасли, конкурентную ситуацию, перспективы роста компании. В идеале, этому тесту должна подвергнуться каждая отрасль, в которой работает компания.
2. **Сравнительная привлекательность отраслей.** Менеджмент определяет самые привлекательные и самые непривлекательные отрасли в бизнес-портфеле, оценивает общую привлекательность бизнес-портфеля и принимает решение о финансировании подразделений.
3. **Общая привлекательность всех отраслей.** Оценка этого параметра отражает целесообразность диверсификации в данные отрасли, возможности роста при данном составе бизнес-

портфеля, необходимость реструктуризации бизнес-портфеля. Если анализ показывает, что основная часть прибыли создается подразделениями в непривлекательных отраслях, то компании необходимо усилить позиции в привлекательных отраслях.

Оценка привлекательности отраслей, представленных в бизнес-портфеле

Здесь используются те же самые аспекты привлекательности отрасли, которые рассматривались в главе 3.

- *Объем рынка и прогнозируемые темпы роста.* При прочих равных условиях крупные отрасли имеют преимущество перед мелкими, отрасли с более высокими темпами роста привлекательнее медленно развивающихся.
- *Интенсивность конкуренции.* Отрасли со слабой конкуренцией привлекательнее отраслей с жесткой конкуренцией.
- *Возможности и угрозы.* Отрасли с многообещающими возможностями и минимальными угрозами привлекательнее отраслей с умеренными возможностями и явными угрозами.
- *Сезонные и циклические факторы.* Отрасли со стабильным спросом на протяжении всего года и не подверженные спадам и подъемам всей экономики страны привлекательнее тех, в которых наблюдаются сезонные колебания спроса и зависимость от макроэкономического цикла.
- *Ресурсная база.* Если у компании уже есть все ресурсы, необходимые для работы в данной отрасли, то эта отрасль обладает несомненной привлекательностью по сравнению с той, для работы в которой компании надо тратить время и деньги на приобретение необходимых ресурсов.
- *Межотраслевое стратегическое и ресурсное соответствие.* Привлекательнее та отрасль, цепочки ценности которой имеют стратегическое соответствие с цепочками ценности подразделений компании.
- *Прибыльность отрасли.* Отрасли с хорошей прибылью и окупаемостью инвестиций привлекательнее отраслей с низкой прибыльностью и высокой степенью риска.
- *Социальные, политические, юридические и экологические факторы.* Отрасли, создающие угрозу здоровью потребителей, безопасности, экологическому состоянию и подверженные жесткому государственному регулированию, менее привлекательны, чем отрасли, где таких проблем нет.
- *Неопределенность будущего отрасли и предпринимательский риск.* Отрасли с прогнозируемым будущим и низким предпринимательским риском привлекательнее отраслей с неясным по тем или иным причинам будущим, в особенности если неопределенность сочетается с высокими требованиями к ресурсной базе.

Чем привлекательнее отрасль, тем выгоднее она для компании. В идеале привлекательны все отрасли, представленные в бизнес-портфеле компании.

Относительная привлекательность отраслей

Привлекательность отрасли — еще не гарантия успеха. Корпоративный менеджмент обязан обеспечить отрасли с лучшими долгосрочными перспективами соответствующими ресурсами. Для этого на основании количественных показателей привлекательности каждой отрасли составляется рейтинг отраслей.

Для начала надо выделить критерии долгосрочной привлекательности отрасли (например, взяв за основу материал предыдущего раздела). Каждый критерий получает оценку (вес); здесь приходится сделать не совсем корректное допущение о равнозначности всех критериев привлекательности. Максимальную оценку получают критерии, которые лучше других способствуют достижению целей компании и соответствуют ситуации. Сумма всех весов должна составлять 1,0.

Затем каждый критерий оценивается по степени значимости для компании по пятибалльной или десятибалльной шкале (чем выше привлекательность, тем выше оценка). Взвешенный рейтинг привлекательности получается умножением веса на рейтинг. Например, рейтинг в 8 баллов умножается на вес 0,25, получается взвешенный рейтинг 2,00. Сумма всех показателей по каждому из параметров, выбранных для отрасли, составит ее итоговый рейтинг привлекательности.

Критерий привлекательности	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Объем рынка и прогноз роста	0,10	5	0,50
Интенсивность конкуренции	0,25	8	2,00
Стратегическое и ресурсное соответствие отраслям, представленным в бизнес-портфеле	0,15	5	0,75
Требования к ресурсной базе	0,15	7	1,05
Возможности и угрозы	0,05	6	0,30
Сезонные и циклические колебания	0,05	4	0,20
Социальный, политический, законодательный и экологический факторы	0,05	2	0,10
Прибыльность отрасли	0,10	4	0,40
Перспективы отрасли и предпринимательский риск	0,10	5	0,50
Сумма весов	1,00		
Итоговый рейтинг привлекательности отрасли			5,80

Шкала привлекательности: 1 — непривлекательна; 10 — очень привлекательна

После того как определена привлекательность каждой отрасли, создать общий рейтинг привлекательности отраслей не составит труда.

При подсчете рейтинга параметров привлекательности возникают некоторые сложности. Во-первых, надо не ошибиться с весом привлекательности. Во-вторых, для объективной и реалистичной оценки необходима достоверная информация, без которой анализ теряет всякий смысл. Для проведения анализа компания использует статистические данные объема рынка, темпов роста, прибыльности, факторов сезонности и цикличности. Наличие стратегического и ресурсного соответствия между отраслями, представленными в бизнес-портфеле, значительно увеличивает привлекательность отрасли, поскольку усиливает конкурентное преимущество компании. Чрезвычайно важно, хотя и сложно, оценить относительную интенсивность конкуренции в разных отраслях из-за различия вызывающих ее факторов и разной степени ее значимости для компании. И все же рейтинг привлекательности отраслей — очень важный метод оценки среды диверсифицированной компании и перспектив дальнейшей деятельности в той или иной отрасли.

Общая привлекательность всех отраслей

Общая высокая эффективность диверсифицированной компании достигается в том случае, если значительная доля ее прибыли поступает от подразделений, размещенных в отраслях с высоким рейтингом привлекательности. Кроме того, желательно, чтобы ключевые подразделения компании работали в перспективных отраслях с показателями прибыльности выше средних. Если большинство компаний находятся в отраслях с низкими темпами роста и слабой окупаемостью инвестиций, это плохо влияет на эффективность корпорации в целом. Подразделения, работающие в непривлекательных отраслях, — первые кандидаты на отделение, за исключением случаев, когда они располагают достаточными ресурсами для преодоления негативных тенденций отрасли или же являются стратегически значимыми компонентами бизнес-портфеля.

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИИ

На данном этапе менеджеры анализируют каждую компанию в бизнес-портфеле с точки зрения ее положения в отрасли и возможности превращения в сильного конкурента. В ходе этого анализа сравниваются сильные стороны разных компаний и выявляются сильные и слабые конкуренты. Конкурентную силу и позицию каждого подразделения можно количественно определить с помощью процедуры, применяемой для оценки привлекательности отрасли¹. Оценка конкурентоспособности подразделений диверсифицированной корпорации основывается на изучении ряда показателей.

- *Относительная доля рынка.* Обычно чем больше доля рынка подразделения, тем выше его конкурентоспособность. Относительная доля рынка подразделения определяется как отношение его доли к доле рынка крупнейшего конкурента в данной отрасли; доли рынка берутся не в денежном, а в процентном выражении. Например, доля рынка подразделения *A* составляет 15%, а доля его главного конкурента подразделения *B* — 30%. Тогда относительная доля подразделения *A* на рынке составляет 0,5. Если же подразделение *B* занимает 40% рынка, а его главный конкурент обладает 30%, тогда относительная доля подразделения *B* на рынке составит 1,33². Относительная величина доли рынка (по сравнению с абсолютной) позволяет лучше оценить конкурентоспособность подразделения. Например, 10% рынка — это мало, если у лидера 50% рынка; те же 10% выглядят совсем по-другому, если доля лидера 12%³.
- *Относительные издержки производства (по сравнению с конкурентами).* Подразделения, конкурирующие по цене, находятся в преимущественном положении по сравнению с компаниями, постоянно догоняющими лидеров по издержкам.
- *Конкурентоспособность по свойствам товара.* Конкурентоспособность компании во многом зависит от возможности удовлетворять ожидания покупателей в отношении свойств товара, производительности, надежности, качества обслуживания и других значимых для потребителя условий.
- *Возможности оказывать давление на ключевых поставщиков и потребителей.* Наличие такой возможности указывает на конкурентную силу и обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества.
- *Альянсы и партнерства с поставщиками и/или потребителями.* Хорошо налаженное сотрудничество говорит о конкурентном преимуществе перед соперниками и увеличивает конкурентоспособность всей компании.

¹ Данный метод напоминает также оценку конкурентных преимуществ в главе 4 (табл. 4.4).

² Исходя из этих рассуждений, относительная доля рынка подразделения будет превышать единицу лишь в том случае, если это подразделение — абсолютный лидер отрасли. Относительная доля рынка компаний, уступающих лидерам, будет меньше единицы. Чем меньше относительная доля предприятия, тем слабее его позиции и конкурентная сила на рынке относительно абсолютного лидера отрасли.

³ Кроме того, относительный показатель доли рынка отражает также относительные издержки с учетом опыта производства и экономии на масштабе. У компаний с большой относительной долей рынка издержки производства обычно ниже, чем у компаний с меньшими долями рынка, вследствие больших объемов производства и продаж. Как мы отмечали в главе 3, снижение издержек производства не может объясняться лишь эффектом масштаба; по мере увеличения кумулятивного объема производства растет и опыт компании, что позволяет дополнительно повысить эффективность и снизить издержки. Наглядно влияние опыта и роста кумулятивных объемов производства на издержки представлено в главе 3, рис. 3.1. Эффект обучения также способствует увеличению доли рынка компании; таким образом, лидер рынка получает дополнительное преимущество по издержкам, которое, в свою очередь, может использоваться для снижения цен, привлечения дополнительных потребителей, увеличения продаж, доли рынка и прибыли. Все это, естественно, усиливает конкурентные позиции компании и той корпорации, в которую она входит.

- **Наличие стратегического соответствия с другими подразделениями компании.** Это еще один источник дополнительного конкурентного преимущества.
- **Технологические и инновационные возможности.** Компании — лидеры в технологических достижениях и разработке инновационных товаров обычно лидируют в своих отраслях.
- **Соответствие конкурентных активов и компетенций компании ключевым факторам успеха отрасли.** Чем лучше активы, ресурсы и компетенции компании соответствуют ключевым факторам успеха в отрасли, тем сильнее конкурентная позиция компании.
- **Популярность и репутация имени и брендов.** Узнаваемое и уважаемое имя и бренд компании — ценный конкурентный ресурс в любой отрасли.
- **Относительная прибыльность.** Стабильная прибыль выше, чем у конкурентов, и показатель окупаемости инвестиций выше среднего по отрасли — залог прочной конкурентной позиции. Высокая прибыльность компании — несомненное конкурентное преимущество.

Среди прочих показателей конкурентоспособности можно выделить уникальное знание рынка и потребителя, уникальные технологии производства, опыт управления цепочкой поставок, маркетинговые навыки, хорошую финансовую базу, разумных менеджеров (особенно с опытом, интуицией и умением принимать ключевые решения на корпоративном уровне).

Анализ конкурентоспособности можно проводить на основе как общих для всех отраслей критериев, так и уникальных критериев, свойственных только данной отрасли. Оба метода имеют право на существование, однако второй представляется более достоверным, поскольку в каждой отрасли свои значения конкурентоспособности. При наличии соответствующих данных желательно выполнить SWOT-анализ (см. главу 4) для каждого из подразделений.

Как и в анализе привлекательности отрасли, каждому критерию конкурентоспособности соответствует вес, отражающий относительную значимость данного критерия. Для разных подразделений следует использовать разные веса, поскольку значение каждого критерия конкурентоспособности различно в разных отраслях. Сумма всех весов должна составить 1,0. Затем по каждому из критериев в зависимости от их значимости подразделение получает рейтинг от 1 до 5 или до 10 (чем выше рейтинг, тем лучше конкурентоспособность). Взвешенный рейтинг конкурентоспособности определяется умножением веса каждого критерия на его рейтинг. Например, рейтинг конкурентоспособности в 8 баллов умножается на вес 0,20, и получается взвешенный рейтинг 1,60. Сложив между собой рейтинги каждого показателя, получаем итоговый рейтинг конкурентоспособности.

Критерий конкурентоспособности	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Относительная доля рынка	0,15	5	0,75
Относительные издержки производства	0,20	8	1,60
Конкурентоспособность по свойствам товара	0,05	7	0,35
Возможность давления на поставщиков и покупателей; масштабы альянсов	0,10	6	0,60
Межфирменное стратегическое соответствие	0,15	7	1,05
Технологические и инновационные возможности	0,05	4	0,20
Соответствие ресурсной базы компании ключевым факторам успеха в отрасли	0,10	7	0,70
Репутация и имидж имени и брендов	0,10	4	0,40
Уровень прибыльности относительно конкурентов	0,10	5	0,50
Сумма весов	1,00		
Итоговый рейтинг конкурентоспособности			8,15

Шкала конкурентоспособности: 1 — низкая конкурентоспособность; 10 — высокая конкурентоспособность

Подразделения с относительно высокими показателями конкурентоспособности (от 6,7 и выше по 10-балльной шкале) считаются сильными соперниками в своей отрасли, подразделения с относительно низким показателем (от 3,3 и ниже по 10-балльной шкале) — слабыми⁴. На основании результатов анализа конкурентоспособности менеджмент принимает решение о распределении ресурсов.

Концентрация корпоративных ресурсов в подразделениях, способных стать лидерами отраслей, — лучший способ повышения стоимости акций.

Матрица “привлекательность–конкурентоспособность”

На основе рейтингов привлекательности отрасли и конкурентоспособности можно определить стратегическое положение каждого подразделения диверсифицированной компании. Для этого применяется матрица, вертикальная ось которой — это долгосрочная привлекательность отрасли, горизонтальная — конкурентоспособность подразделения. Вертикальная ось разделена на три отрезка, соответствующие высокой, средней и низкой привлекательности, а горизонтальная, соответственно, на отрезки, отвечающие высокой, средней и низкой конкурентоспособности; получается матрица из 9 ячеек. Высокой привлекательности соответствует рейтинг 6,7 и выше (по 10-балльной шкале), средней привлекательности соответствуют показатели в пределах от 3,3 до 6,7; высокой конкурентоспособности соответствуют показатели от 6,7 и выше, средняя находится в промежутке 3,3 до 6,7 (рис. 10.2). Каждое подразделение корпорации наносится на готовую матрицу в виде кружков разного диаметра с учетом рейтингов конкурентоспособности и привлекательности отрасли, причем диаметр окружности соразмерен удельной доле подразделения в общей сумме общекорпоративных доходов.

Матрица “привлекательность отрасли–конкурентоспособность подразделения” позволяет определить инвестиционные приоритеты диверсифицированной компании. Высший инвестиционный приоритет получают подразделения в трех клетках левого верхнего угла матрицы, т.е. с высокой конкурентоспособностью и в самых привлекательных отраслях. Стратегия этих подразделений должна быть ориентирована на рост и расширение; им передается значительная часть инвестиционных фондов. Средний инвестиционный приоритет получают подразделения, занимающие три клетки по диагонали слева направо и снизу вверх. Инвестиции в такие подразделения осуществляются *выборочно*, в зависимости от конкретных условий: масштаба деятельности, прибыльности, стратегического и ресурсного соответствия, общей стратегии компании и пр.

Компании со средним инвестиционным приоритетом имеют разную привлекательность. Например, если небольшая компания в верхней правой ячейке матрицы действует в достаточно привлекательной отрасли, однако ее позиция в отрасли слаба по сравнению с более сильными соперниками, то инвестиции и ресурсы лучше передать более конкурентоспособному предприятию (в ячейке левее и ниже). Однако если подразделение в верхнем правом углу матрицы обладает чрезвычайно привлекательными стратегическими возможностями для завоевания прочной позиции на рынке, оно может получить высший инвестиционный приоритет и доступ к ресурсам; тогда и для него стоит выработать стратегию роста и расширения.

Стабильная долговременная прибыль достигается за счет инвестирования в конкурентно сильное предприятие, даже в не слишком привлекательной отрасли; это всегда лучше, чем вкладывать деньги в слабое предприятие, пусть в очень привлекательной отрасли.

⁴ Если для оценки подразделения по критериям конкурентоспособности недостаточно информации, можно оценить конкурентоспособность как “высокую–среднюю–низкую”. При правильном подходе эта субъективная оценка способна заменить количественный рейтинг.

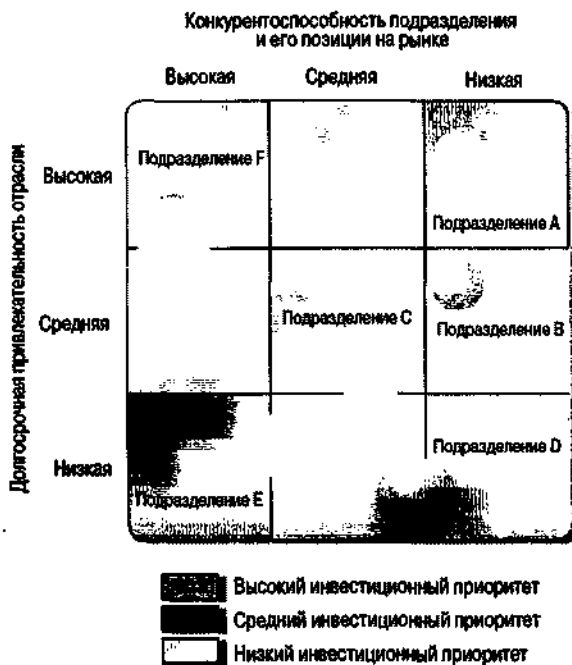


Рис. 10.2. Матрица “привлекательность отрасли—конкурентоспособность компании”

По отношению к подразделениям, расположенным в трех ячейках в правом нижнем углу, должна проводиться стратегия подготовки к отделению. В исключительных случаях можно попытаться реструктуризировать эти подразделения, если существует реальная возможность вывести их из кризиса³.

Построение матрицы “привлекательность отрасли—конкурентоспособность компании” позволяет сконцентрировать ресурсы в подразделениях с самой высокой привлекательностью и конкурентоспособностью, избирательно инвестировать в подразделения с неопределенными позициями и прекратить финансирование конкурентно слабых подразделений в непривлекательных отраслях (за исключением тех из них, эффективность которых можно резко повысить за счет реструктуризации). Поэтому при распределении ресурсов и инвестиций среди своих подразделений корпорация должна учитывать как привлекательность отрасли, так и конкурентные возможности каждого подразделения.

Обычная практика диверсифицированной компании — усиление финансирования отраслей, в которых у нее прочные конкурентные позиции, и изъятие средств из отраслей, где у нее нет шансов стать лидером рынка. Например, стратегия и инвестиционная политика компании *General Electric* последних 20 лет была направлена на поддержку деятельности только в тех отраслях, где компания могла занять первое или второе место на внутреннем и мировом рынке (врезка “*General Electric*: опыт управления широко диверсифицированным бизнес-портфелем”).

³ В *General Electric* все подразделения разделены на пять групп: перспективные, с высшим инвестиционным приоритетом; стабильные, нуждаются в рефинансировании для сохранения позиций; вспомогательные, требующие периодической финансовой поддержки; кандидаты на отделение либо реструктуризацию, финансирование которых сокращается; венчурные подразделения, получающие значительные финансовые ресурсы на научно-исследовательскую деятельность.



General Electric: опыт управления широко диверсифицированным бизнес-портфелем

Многие финансовые аналитики считают, что *General Electric* превзошла всех конкурентов в управлении широко диверсифицированным портфелем предприятий, размещенных в неродственных отраслях; *General Electric* называют сегодня самым успешным производственным конгломератом в мире.

Путь к сегодняшним достижениям *GE* начался в 1981 году, когда главой корпорации стал Джек Вэлч, решительно взявшийся за пересмотр бизнес-портфеля. Перед этим Вэлч поставил перед менеджерами подразделений задачу: занять в своей отрасли первое или второе место. Если это невозможно, подразделение должно стать технологическим лидером в своей отрасли, т.е. обеспечить себе конкурентное преимущество по инновациям; если и это невозможно, подразделение продается или ликвидируется. К 1990 году *GE* кардинально изменилась: продажа нескольких предприятий принесла компании 9 млрд. долл., на приобретение новых было затрачено 24 млрд. долл., штат работников сократился на 100 тысяч человек; 12 из 14 ключевых подразделений *GE* стали лидерами на внутреннем и мировом рынке. (Позиции подразделений компании на рынке финансовых услуг и телевидения не определяются из-за высокой фрагментации рынка.)

На протяжении всех 1990-х годов под руководством Вэлча шла непрерывная реструктуризация бизнес-портфеля, приобретения и отделения. За это время *GE* приобрела сотни новых компаний, в том числе 108 в 1998 году и 64 за первые 90 дней 1999 года. Большинство приобретений было сделано в Европе, Азии и Латинской Америке для превращения *GE* в глобального игрока. Неконкурентоспособные подразделения были проданы или поглощены более сильными ветвями *GE*.

Состав бизнес-портфеля GE в 2000 году

По состоянию на начало 2000 года бизнес-портфель *General Electric* составляли свыше 250 компаний, разделенных на 10 категорий.

- **Авиационные двигатели.** *GE* — самый крупный в мире производитель больших и средних реактивных двигателей гражданского и военного назначения. В 1990-х годах свыше 50% всех заказов на большие реактивные двигатели для гражданской авиации было размещено в подразделениях *GE*.
- **Электроприборы.** *GE* — один из крупнейших мировых производителей бытовых холодильников, морозильных камер, духовых и микроволновых печей, кухонных плит, стиральных и посудомоечных машин, устройств для переработки отходов, кондиционеров и систем очистки воды (бренды Monogram, Profile Performance, Profile, GE, Hotpoint).
- **Финансовые услуги.** Группа из 28 компаний многопрофильных финансовых услуг занимается управлением активами, обслуживанием потребителей, разными видами кредитования, профессиональным страхованием.
- **Промышленные системы.** *GE* — ведущий поставщик электрооборудования и его обслуживания для индивидуальных и корпоративных клиентов. Компания производит выключатели и переключатели, трансформаторы, распределительные щиты и устройства, измерительную аппаратуру, реле, частоторегулируемые приводы, системы автоматизированного контроля и управления, электродвигатели переменного и постоянного тока, сложные электронные системы для конструкторских разработок, системы управления режимом электропитания.
- **Осветительное оборудование.** *GE* — ведущий глобальный поставщик осветительного оборудования в потребительском, коммерческом и промышленном секторах. Компания производит лампы накаливания и дневного света, газоразрядные, кварцевые и га-

логенные лампы, праздничные гирлянды, портативное осветительное оборудование, детали для ламп и сопутствующие товары. GE также производит устройства наружного освещения, бытовые кабели и проводку, коммерческую светотехническую аппаратуру.

- **Медицинские системы.** GE — мировой лидер в производстве диагностического медицинского оборудования, услуг и товаров здравоохранения. Компания выпускает, в частности, компьютерные томографы, рентгеновское оборудование, системы магнитно-резонансной диагностики, приборы ультразвуковой диагностики, оборудование для контроля состояния пациента, маммографы.
- **NBC.** В состав этого подразделения входят телесеть *NBC Television Network*, 13 телестанций, *CNBC*, *MSNBC* (при партнерстве с *Microsoft*), GE владеет пакетами акций кабельных каналов *Arts & Entertainment*, *History Channel*, *CNET*, *Talk City*, *iVillage*, *Telescan*, *Hoover's*, *24/7 Media*. В результате слияния Internet-подразделений NBC с компаниями *Snap.com* и *XOOM.com, Inc.* в 1999 году образована *NBCi* — седьмой по величине сайт и первая Internet-компания с публичной формой собственности, интегрированная в вещательную сеть.
- **Пластмассы.** GE — мировой лидер в производстве разных видов пластика, применяемых в производстве компьютеров, электроники, устройств хранения данных, офисного оборудования, автомобилестроении, строительстве.
- **Энергосистемы.** Подразделение *Power Systems* — лидер в разработке, производстве и обслуживании турбин и генераторов для газовых, паровых и гидроэлектростанций, трубопроводов и промышленных предприятий. *Power Systems* также поставляет ядерное топливо, соответствующее оборудование и услуги.
- **Транспортные системы.** GE производит больше половины всех дизельных грузовых локомотивов в США и 75 других странах мира. Среди других товаров этого направления — локомотивы для пассажирских поездов, дизельные двигатели для морских судов и стационарного использования, системы электротяги и контроля для городского общественного транспорта, электромеханические трансмиссии для карьерных самосвалов, семафоры и системы контроля для железнодорожного транспорта.

Мультинациональные инициативы GE для повышения эффективности управления корпорацией

В 1990-х годах Джек Вэлч внедрил серию мультинациональных программ для повышения производительности всех подразделений компании, сокращения бюрократического аппарата и создания “безграничной” организации с особо благоприятными условиями для обмена новыми идеями, технологиями, опытом, навыками и прочими формами интеллектуального капитала. Корпоративные программы эффективного управления широко диверсифицированным и глобальным бизнес-портфелем имеют ряд уникальных особенностей.

- GE решила стать организацией непрерывного и всестороннего обучения. Компания поставила целью постоянное улучшение всех и всяческих процессов, как за счет заимствования идей у других компаний, так и за счет обмена опытом, идеями и технологиями между подразделениями GE. Руководство исходит из того, что непременно найдется человек, который ту или иную работу делает лучше, поэтому организация активно ищет новые идеи, изучает их и оперативно внедряет. Межфирменный обмен идеями и технологиями поддерживался за счет постоянной ротации работ, перевода работников в другие подразделения и другие географические регионы, системы командировок работников и целых бригад для обмена опытом. Например, менеджер из подразделения авиационных двигателей временно переводится в подразделение электроприборов для изучения опыта последнего в сокращении товарно-материальных запасов (на 200 млн. долл.) при одновременном повышении коэффициента окупаемости инвестиций (на 8,5%). По возвращении в свое подразделение менеджер готов реализовать полученный опыт и добиться аналогичных показателей. Постоянная ротация кадров способствует

налаживанию личных взаимоотношений сотрудников подразделений и обмену знаниями и, кроме того, укрепляет единство компании и корпоративный дух.

- Под руководством специально подготовленных менеджеров корпорация в 1995 году начала внедрение программы всеобщего качества *six-sigma* (с уровнем брака 3-4 бракованные детали или ошибочные операции на миллион операций), направленной на снижение издержек, повышение эффективности и улучшение удовлетворения потребителей. Внедрение стандарта *six-sigma* позволило корпорации сэкономить от 8 млрд. долл. до 14 млрд. долл. за счет устранения неэффективных участков производства и снижения брака. В 1998 году руководство корпорации сообщило, что благодаря программе *six-sigma* операционная прибыль увеличилась до 16,7% (в 1995 году она составляла 13,6%), а годовая оборачиваемость капитала составила 9,2 в год (в отличие от 5,8 в 1995 году).
- Если перед компанией возникает новая возможность или угроза, используется “мозговой штурм”: менеджеры и сотрудники корпорации собираются в комнате для заседаний и проводят там столько часов или дней, сколько нужно для выработки решения. Они обмениваются мнениями и идеями и в конечном итоге создают план действий по корректировке курса с учетом новых обстоятельств. Мозговые штурмы, как и концепция “безграничности” организации, стали неотъемлемой частью корпоративной культуры GE.
- Руководство компании поощряет борьбу менеджеров и работников с бюрократизмом во всех его проявлениях.
- Последняя инициатива GE — трансформация в Internet-компанию: за 18 месяцев корпорация собирается внедрить Internet-технологии и принципы электронного бизнеса во всех своих 250 подразделениях и, таким образом, превратиться в глобальную электронную компанию.
- Постоянная забота о кадрах: компания постоянно ищет талантливых, умных, способных к командной работе менеджеров с хорошими лидерскими навыками, умеющих принимать самостоятельные решения в сложных ситуациях и обеспечивать высокие показатели производительности. В интервью газете *Business Week* Джек Вэлч заявил: “Эта компания работает благодаря своим замечательным сотрудникам. Их много ... и все лучшие. Недавно мы занялись в Англии страхованием животных. Я был против, но менеджер, который это предложил, очень хотел этим заниматься. Я ему доверяю, поэтому согласился. Раз он решил взяться за это дело, у него точно получится”.

Организация непрерывного обучения, создание “безграничной” организации, мозговые штурмы, поиск и поддержка талантливых менеджеров на всех уровнях компании — вот, по мнению аналитиков, главные элементы столь успешного управления диверсифицированным бизнес-портфелем и залог удачных приобретений (большой частью за рубежом) последних 10 лет, укрепивших позиции компании на глобальном рынке. На начало 2000 года объемы продаж GE составили 112 млрд. долл., прибыль — 197 млрд. долл., рыночная капитализация — 400 млрд. долл. (компания входит в пятерку мировых лидеров по уровню капитализации).

Источники. Документы компании; www.generalelectric.com; John A. Byrne, “How Jack Welch Runs GE”, *Business Week*, June 8, 1998, p. 88–95; материалы других изданий.

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СООТВЕТСТВИЯ

Один из важнейших элементов анализа текущей стратегии компании — изучение подразделений на предмет наличия у них общих, схожих элементов, т.е. стратегического соответствия.

- В каких подразделениях совпадают звенья цепочек ценности, которые можно было бы объединить для повышения эффективности и, следовательно, для снижения издержек? Чаще всего обнаруживается совпадение цепочек ценности в звеньях закупок

(консолидация закупок двух или нескольких подразделений позволяет оказывать давление на поставщиков), системах электронной торговли, производства (если можно совместно использовать одни производственные мощности) или распространения (что позволяет совместно использовать складские помещения, торговый персонал, дистрибьюторов, дилеров, электронные каналы продаж).

- В каких подразделениях совпадение цепочек ценности позволяет обмениваться опытом, навыками, технологиями и другими формами интеллектуального капитала?
- Какие подразделения могут совместно использовать популярное и уважаемое имя компании для получения лучшего полочного пространства в торговых залах и укрепления доверия со стороны потребителей?
- Какие подразделения обладают стратегическим соответствием, позволяющим создать новые конкурентно ценные возможности или эффективнее использовать имеющиеся ресурсы?

На рис. 10.3 показан процесс выявления элементов межфирменного стратегического соответствия и взаимосовпадения цепочек ценности. Отсутствие стратегических соответствий ставит под сомнение пользу от объединения компаний; может быть, при самостоятельном функционировании они достигнут лучших результатов.



- Возможность консолидации закупок и оказания давления на поставщиков
- Возможности совместного использования технологий и проведения НИОКР, обмена опытом и знаниями
- Возможности объединения маркетинговой деятельности, продаж, послепродажного обслуживания, совместного использования каналов распространения и имени корпорации
- Стратегическое соответствие отсутствует

Рис. 10.3. Сравнение цепочек ценности подразделений компании для выявления стратегических соответствий

При выявлении стратегического соответствия следует установить, все ли подразделения бизнес-портфеля соответствуют долгосрочным стратегическим целям корпорации. Бывает, что подразделение, обладая элементами стратегического соответствия, не подходит избраным рынкам, потребительским группам, товарным категориям, на которые ориентируется менеджмент компании, — другими словами, не соответствует стратегическим планам и зада-

чам. Стратегическая привлекательность подразделения снижается и в том случае, если ему не хватает потенциала роста и объемов прибыли либо требуются значительные капиталовложения на обновление устаревших мощностей и оборудования. От таких подразделений лучше вовремя избавиться, даже при наличии межфирменного соответствия. Если их вовремя не отделить, они становятся обузой и только отвлекают внимание руководства.

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ: СООТВЕТСТВИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ КОМПАНИИ ЗАПРОСАМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Подразделение в составе диверсифицированной компании должно обладать элементами не только стратегического, но и *ресурсного соответствия*. В этом случае подразделение усиливает конкурентные возможности компании, финансово или стратегически, либо корпорация обладает достаточными ресурсами для поддержания всех своих подразделений не в ущерб общей производительности. Очевидный показатель достаточности ресурсной базы — соответствие состава подразделений финансовыми возможностями компании.

“Дойные коровы” и “пиявки”

Подразделения различаются по объемам прибыли и инвестиционным характеристикам. Подразделения в быстро развивающихся отраслях нередко называют *пиявками* (или *затратными участками*), поскольку их годовая прибыль обычно не покрывает их собственных потребностей. Таким подразделениям необходимы значительные финансовые вливания в течение нескольких лет — для приобретения новых мощностей и оборудования, разработки новых товаров и совершенствование технологий, увеличения товарно-материальных запасов и пр. Запросы такого подразделения возрастают, если при сравнительно небольшой доле рынка у него большие амбиции, например стать лидером рынка. Недостающие финансовые ресурсы подразделения-“пиявка” получает от материнской компании. Корпоративный менеджмент должен решить, есть ли финансовая и стратегическая необходимость поддерживать убыточное предприятие в развивающейся отрасли.

Подразделение-“пиявка” не в состоянии своими силами обеспечить свои потребности в оборотном капитале и новых инвестициях.

Подразделения, занимающие лидирующие позиции в зрелых отраслях, становятся *дойными коровами* (они же — *центры прибыли*), потому что создают прибыли больше, чем им требуется для финансирования собственной деятельности и поддержания своей конкурентной позиции на рынке. Лидерство на зрелых рынках обеспечивает им объем продаж и репутацию, позволяющие получать дополнительную прибыль, а медленный рост рынка не требует больших капиталовложений. “Дойные коровы” не очень привлекательны с точки зрения перспектив развития, зато чрезвычайно привлекательны в финансовом аспекте. Поставляемая ими дополнительная прибыль используется для выплаты дивидендов, финансирования новых приобретений и других подразделений, в частности “пиявок”. Компания должна всячески оберегать своих “дойных коров” и укреплять их позиции на рынке, чтобы как можно дольше сохранять их прибыльность — источник свободных финансовых ресурсов.

“Дойные коровы” — ценный ресурс диверсифицированной корпорации, источник дополнительных средств для финансирования новых приобретений, поддержки “пиявок” и выплаты дивидендов.

Рассмотрение бизнес-портфеля как набора центров прибыли и затратных участков (текущих и будущих) позволяет лучше понять финансовые аспекты корпоративной страте-

гии, оптимально распределять финансовые средства внутри корпорации и улучшить производительность всего бизнес-портфеля, создав оптимальные финансовые стратегии для каждого подразделения, и решить, какие подразделения следует поддерживать, а от каких лучше избавиться. Например, дополнительную прибыль от “дойных коров” можно направить на финансирование перспективных “пиявок”, чтобы со временем превратить их в “звезды” с сильными конкурентными позициями в быстро развивающихся отраслях⁶. Подразделения-“звезды” — это будущие “дойные коровы”. Когда их позиции достаточно укрепятся, рост замедлится, а рынок созреет, они будут в состоянии не только обеспечивать себя финансово, но и выделять избыток прибыли для поддержки других подразделений. Нормальный цикл развития подразделений таков: “пиявка” — молодая “звезда” (вариант: “звезда-пиявка”) — самостоятельная “звезда” — “дойная корова”.

Если перспективы “пиявки” сомнительны (например, слабая привлекательность отрасли или слабые конкурентные позиции), то от нее лучше отказаться. Агрессивная стратегия инвестирования и расширения для конкурентно слабой “пиявки” вряд ли целесообразна, поскольку корпорации придется долго финансировать такое подразделение, одновременно обеспечивая его развитие и создавая с нуля прочную конкурентную позицию. Оптимальный вариант — вовремя отделить неперспективные “пиявки”; сохранять их стоит только в двух случаях: если подразделение обладает хорошим стратегическим соответствием с другими подразделениями или если объем требуемых инвестиций невелик по сравнению с имеющимися у компании ресурсами и при этом высока вероятность скорого превращения “пиявки” в “звезду”, обеспечивающую хорошие показатели окупаемости инвестиций.

Кроме потока наличности, надо оценить вклад подразделения в достижение корпоративных целей (рост прибыли, высокие показатели окупаемости инвестиций, завоевание лидерства в отрасли и пр.) и повышение стоимости акций компании. Подразделение финансово непривлекательно, если оно прстендует на слишком большую долю финансовых ресурсов компании, или вносит непропорционально малый вклад в общую производительность компании, или находится в зоне риска и в случае разорения может спровоцировать гибель всей компании. Кроме того, бизнес-портфель следует признать неудачным, если финансовые ресурсы распыляются среди слишком многочисленных подразделений. Опасно привлекать значительные внешние заимствования для новых приобретений, потому что это приводит к резкому сокращению финансирования существующих подразделений из-за необходимости выплачивать дивиденды и погашать задолженности. Некоторые компании вынуждены продавать свои подразделения, чтобы выплатить задолженность и обеспечить финансирование оставшихся компаний.

Конкурентное и управленческое соответствие

Стратегия диверсифицированной компании должна быть направлена на достижение оптимального соответствия ее ресурсов конкурентным и управленческим требованиям подразделений⁷. Диверсификация обеспечивает рост стоимости акций в том случае, если компания и приобретаемые предприятия обладают, помимо прочих, конкурентным и управленческим соответствием. Если компания обнаруживает, что в той или иной отрасли ее ресурсы и возможности совпадают с ключевыми факторами успеха, ей следует обдумать пути освоения этой отрасли.

⁶ “Звезды”, как ясно из названия, обладают большой долей рынка, отличной репутацией, стабильными показателями прибыльности и прекрасными перспективами. При этом “звезды” могут выступать в роли “пиявок”: некоторые из них, чтобы не отставать от темпов роста всей отрасли, все еще нуждаются в помощи материнской компании. Как правило, в финансовой помощи перестают нуждаться “звезды” с хорошими позициями в зрелых отраслях, развитие которых замедляется. Молодые “звезды”, напротив, все еще требуют финансовой поддержки в объеме, значительно превышающем собственные поступления, вследствие чего относятся к категории “пиявок”.

⁷ Интересная дискуссия о соответствии этих активов приведена в статье Andrew Campbell, Michael Gould, Marcus Alexander, “Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage”, Harvard Business Review, March–April 1995, p. 120–132.

Подразделения, не обладающие стратегическим и ресурсным соответствием, должны немедленно отделяться, если только они не демонстрируют исключительных показателей производительности.

Для анализа бизнес-портфеля на предмет конкурентного и управленческого соответствия необходимо рассмотреть ряд условий.

- *Соответствие ресурсов корпорации ключевым факторам успеха в выбранной отрасли.* Чем это соответствие лучше, тем больше шансов на успех.
- *Достаточность финансовых ресурсов для поддержания всех подразделений.* Количество подразделений не должно вызывать распыления ресурсов; не стоит пытаться освоить все отрасли сразу. Чем шире диверсификация, тем строже надо оценивать опыт и навыки менеджмента, его умение решать проблемы очень разных подразделений.
- *Наличие подразделений, выигрывающих от объединения ресурсных и конкурентных возможностей всех подразделений.* В первую очередь следует наладить перенос следующих компетенций: быстрое выведение на рынок новых товаров; налаженные связи с поставщиками; НИОКР; быстрая реакция на изменения конъюнктуры и появление новых возможностей; Internet-решения для бизнеса. Возможность обмена конкурентно ценными знаниями или ресурсами указывает на хорошее ресурсное соответствие подразделений.
- *Возможности обновления ресурсной базы для сохранения лидирующих позиций* (или, по крайней мере, для адекватной реакции на действия конкурентов). В условиях быстрого изменения рынков и конкуренции менеджмент должен всегда иметь резервный фонд для инвестирования в обновление ресурсной базы компании, какой бы мощной она ни казалась. Ресурсы морально устареют, как только конкуренты смогут воспроизвести их или создать новую, более привлекательную комбинацию ресурсов⁴. Обновление ресурсов корпорации не ограничивается лишь укреплением ее позиций в освоенных отраслях, оно может потребовать добавления новых компетенций или ресурсов (например, опыта в производстве сопутствующих товаров, или создания современной корпоративной сети, или маркетинговых мероприятий на Web-сайте) и расширения конкурентно значимых возможностей.

Конкурентоспособность корпорации определяется наличием ресурсов и возможностей. Если стратегия диверсифицированной компании предполагает поддержку приобретаемых предприятий за счет ресурсов и возможностей материнской компании, то ресурсная база должна постоянно укрепляться, иначе компания рискует рассредоточить ресурсы по многочисленным подразделениям и не только не создать новых конкурентных преимуществ, но и лишиться имеющихся.

На что обратить внимание

Многие стратегии, основанные на межфирменном соответствии, не реализуются из-за того, что не отработан процесс обмена возможностями и компетенциями. Ресурсная база компании есть результат проб и ошибок, уникального опыта, продукт тесного сотрудничества многих людей в течение долгого времени. Чтобы передать опыт другому подразделению, необходимо направить туда специалистов, обладающих необходимыми знаниями, которые всесторонне изучат новую компанию, выберут оптимальные пути интеграции ресурсов материнской компании и внедрят организационные структуры, необходимые для адаптации этих ресурсов к новым условиям. Менеджмент новой компании, со своей стороны, должен перенять организационные принципы и подходы материнской компании, чтобы создать благоприятные условия для усвоения опыта. В любом случае, на адаптацию ресурсов и получение отдачи в виде повышения прибыли требуются время, деньги и терпение. Случается, что из-за непредвиденных обстоятельств внедрение затягивается, возникают незапланированные расхо-

⁴ David J. Collins, Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 90s", Harvard Business Review, July-August 1995, p. 124.

ды и становится под сомнение эффективное использование передаваемой технологии. В результате новое подразделение может так никогда и не заработать в ожидаемом режиме.

Второй причиной провала диверсификации при наличии ресурсного соответствия может стать нематериальный характер ресурсов, которые компания пытается передать, или сложность их воспроизведения⁹. Наивно надеяться, что если компании удалось за счет своей ресурсной базы освоить одно новое направление, то с тем же успехом она освоит и другое. Известная британская компания розничной торговли *Marks & Spencer*, несмотря на свои уникальные компетенции и возможности (умение находить удачные места для складов; наличие цепочки поставок качественных товаров по приемлемым ценам; преданные и опытные сотрудники; прекрасная репутация; богатый опыт в менеджменте) и более чем столетнее лидерство на британском рынке, так и не смогла закрепиться на рынке розничной торговли в США.

Третья причина неудачной диверсификации при наличии хорошего ресурсного соответствия — недооценка ресурсной базы конкурентов. Например, корпорация *Philip Morris*, несмотря на огромный опыт в маркетинге пива и табачных изделий, на рынке безалкогольных напитков потерпела фиаско и несколько лет назад была вынуждена отказаться от приобретенной компании *7UP*, поскольку не смогла противостоять таким мощным и опытным конкурентам, как *Coca-Cola* и *PepsiCo*.

ОЦЕНКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

После анализа диверсифицированной компании с точки зрения привлекательности отраслей, конкурентной силы, стратегического и ресурсного соответствия следует выделить подразделения с высокой и низкой производительностью. Об производительности судят по объемам продаж, росту прибыли, вкладу в доходы компании, окупаемости инвестиций. (Как отмечалось в главе 1, все чаще компании используют показатель *экономической добавленной стоимости* — прибыль на вложенный капитал должна превышать задолженность и собственный капитал компании.) Иногда учитывается также создаваемый подразделением поток наличности, особенно если речь идет о «дойных коровах» и подразделениях, к которым применяется стратегия «последнего тайма» в связи с грядущим отделением или ликвидацией.

Показатели производительности подразделений содержатся в финансовой отчетности компании. Высокая эффективность в прошлом не может служить гарантией столь же хороших показателей в будущем, однако она отражает общее состояние подразделения. Анализ конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли позволяет оценить перспективы данного подразделения. Как правило, перспективы сильных подразделений в привлекательных отраслях более благоприятны, нежели слабых подразделений в непривлекательных отраслях.

Исходя из прогнозируемых показателей роста и прибыли ключевых предприятий можно дать общую оценку эффективности бизнес-портфеля и составить рейтинг подразделений компании. Второстепенные подразделения с невысокими показателями и сомнительными перспективами — первые кандидаты на отделение. Возглавляют рейтинг высокоэффективные подразделения с многообещающими перспективами и хорошим стратегическим и ресурсным соответствием.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ДЛЯ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕСУРСОВ

По результатам анализа различных аспектов деятельности корпорации менеджмент принимает решение о размещении ресурсов компании и выбирает стратегическое направление для каждого подразделения. Однако прежде надо определить, каким подразделениям требуется фи-

⁹ David J. Collins, Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 90s", *Harvard Business Review*, July–August 1995, p. 121–122.

нансовая и иная поддержка в первую очередь, а какие можно финансировать по остаточному принципу. При составлении рейтинга менеджерам следует выбрать такую схему размещения ресурсов, при которой возрастет конкурентоспособность каждого подразделения¹⁰. Особое внимание надо уделить обмену ресурсами, объединению производств и привлечению новых инвестиций, особенно если они способствуют повышению эффективности данного подразделения.

Рейтинг подразделений в диверсифицированной компании помогает правильно выбрать финансовые стратегии для каждого из них. Стратегия *инвестирования и роста* подходит подразделениям, которые целесообразно активно расширять; *укрепления и защиты* — подразделениям, чье положение необходимо укрепить с помощью ресурсной базы материнской компании; стратегия *пересмотра и репозиционирования* — подразделениям, курс которых требует кардинального изменения; наконец, для кандидатов на отделение применяется стратегия *извлечения ресурсов и отделения*. Решение об отделении подразделения принимается на основе анализа всех возможных критериев: привлекательность отрасли, конкурентная позиция, стратегическое и ресурсное соответствие, эффективность (прибыль, окупаемость инвестиций, экономическая добавленная стоимость, генерирование денежных поступлений), совместимость со стратегическим курсом корпорации и долгосрочными целями, вклад в увеличение стоимости акций.

Чтобы постоянно повышать общую производительность корпоративного бизнес-портфеля, менеджмент должен эффективно перераспределять ресурсы из непривлекательных отраслей в более перспективные. Хороший способ высвобождения активов — отделение неэффективных подразделений. Второй источник дополнительных ресурсов — поступления от “дойных коров” и изъятие ресурсов из закрываемых предприятий. Корпоративные ресурсы направляются обычно на следующие мероприятия: укрепление или расширение существующих подразделений; новые приобретения для освоения новых отраслей; финансирование долгосрочных НИОКР; погашение долгосрочной задолженности; выплата дивидендов; выкуп собственных свободных акций. Три первых варианта представляют собой *стратегический* подход к повышению стоимости акций, три последних — *финансовый*. В идеале компания должна обладать достаточными средствами как для стратегических, так и для финансовых мероприятий, однако в реальной жизни это бывает редко, поэтому приоритет следует отдавать стратегическому подходу за исключением случаев, когда требуется принимать меры по улучшению баланса или выплачивать дивиденды акционерам.

Долгосрочное улучшение финансового состояния корпорации предполагает размещение корпоративных ресурсов в самых перспективных подразделениях с хорошим стратегическим соответствием и достаточной ресурсной базой.

НОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Описанные выше аналитические процедуры создают основу для стратегического улучшения общей эффективности компании, конкретные методики которого зависят от стратегической и финансовой привлекательности отраслей, освоенных компанией¹¹. Менеджмент должен всесторонне изучить корпоративный бизнес-портфель и дать заключение по следующим показателям: количество подразделений компании в привлекательных отраслях; количество подразделений в зрелых и застойных отраслях, снижение показателей которых может нега-

¹⁰ David J. Collins, Cynthia A. Montgomery, “Competing on Resources: Strategy in the 90s”, Harvard Business Review, July–August 1995, p. 126–128; Hofer, Schendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, p. 80; Michael E. Porter, Competitive Advantage (New York: Free Press, 1985), ch. 9.

¹¹ Barry Hedley, “Strategy and the Business Portfolio”, Long Range Planning, February 1977, p. 13; Hofer, Schendel, Strategy Formulation, p. 82–86.

тивно сказаться на общей производительности компании; зависимость подразделений от факторов сезонности и цикличности, от появления новых технологий; количество подразделений с неопределенными перспективами; количество подразделений со средним или низким уровнем конкурентоспособности; стратегическое соответствие между подразделениями компании; наличие в портфеле ненужных подразделений; ресурсное соответствие между подразделениями; соотношение “дойных коров” и “пиявок”; способность ключевых подразделений компании формировать значительную часть прибыли и денежных поступлений; способность нынешнего бизнес-портфеля обеспечить компании прочное положение в будущем. Анализ бизнес-портфеля позволяет понять, нужно ли компании отделять одни подразделения и приобретать другие, проводить реструктуризацию портфеля, пересматривать политику распределения ресурсов или сосредоточить усилия на реализации имеющихся возможностей.

Эффективность компании

Анализ стратегической и финансовой привлекательности корпоративного бизнес-портфеля показывает, способна ли компания достичь запланированных показателей при текущем составе и ресурсной базе. Если да, то никаких изменений в стратегии компании не требуется. Однако если существует угроза снижения эффективности, менеджмент должен принять меры¹².

1. *Изменение стратегических планов некоторых или всех подразделений.* Речь идет о новых инициативах для повышения производительности имеющихся подразделений, при необходимости поддерживаемых ресурсами сверх плана. Однако кратковременное улучшение производительности за счет материнской компании весьма ненадежно, поскольку не обеспечивает устойчивый финансовый рост в долгосрочной перспективе. К любым мерам краткосрочного улучшения, идущими вразрез с долгосрочным курсом, надо относиться с большой осторожностью.
2. *Включение в бизнес-портфель новых подразделений.* Повышение общей эффективности за счет приобретения или создания новых компаний ставит перед менеджментом ряд вопросов, в частности: какие предприятия приобретать — родственные или неродственные; какими должны быть объемы приобретений; как новые подразделения будут интегрироваться в структуру корпорации; какими характеристиками должны обладать приобретаемые компании; можно ли профинансировать новые приобретения, не сокращая финансирование существующих подразделений. В любом случае включение в бизнес-портфель новых предприятий — главное стратегическое средство стабилизации снижающейся корпоративной производительности.
3. *Отделение малоприбыльных или убыточных подразделений.* Главные кандидаты на отделение — компании со слабыми конкурентными позициями, в сравнительно непривлекательных отраслях, стратегически не соответствующие остальным подразделениям и/или с недостаточной ресурсной базой. Полученные от продажи подразделений средства можно направить на новые приобретения, погашение текущей задолженности либо на укрепление позиций оставшихся подразделений.
4. *Повышение эффективности за счет создания альянсов.* Иногда повышению эффективности способствует создание альянсов с местными или зарубежными партнерами, поставщиками, потребителями или заинтересованными группами¹³. Договоренности о совместном использовании ресурсов с поставщиками, некоторыми конкурентами или производителями дополнительных товаров, как и совместные взаимовыгодные инициативы, нередко повышают конкурентоспособность и эффективность компании. Создание или поддержка политиче-

¹² Hofer, Schendel, *Strategy Formulation*, p. 93–100.

¹³ О преимуществах альянсов конкурирующих компаний на глобальных рынках см. в статье Kenichi Ohmae, “The Global Logic of Strategic Alliances”, *Harvard Business Review*, March–April 1989, p. 143–154.

ских групп для лоббирования выгодных компании решений по вопросам импорта-экспорта, налоговых ставок и пр. — тоже эффективное средство для улучшения положения компании.

5. *Обновление ресурсной базы компании.* Повышение эффективности возможно в результате создания новых ресурсов, которые позволят некоторым из подразделений компании догнать конкурентов или, что еще лучше, обогнать их и получить устойчивое конкурентное преимущество. Корпоративный менеджмент содействует повышению стоимости акций, координируя разработку передовых технологий и грамотно размещая новые ресурсы среди подразделений корпорации.
6. *Снижение плановых показателей корпоративной эффективности.* Неблагоприятные условия на рынках или спад в одной или нескольких ключевых отраслях могут привести к тому, что запланированные показатели производительности станут нереальными. Тот же результат дает излишняя амбициозность при определении целей. В такой ситуации следует приблизить плановые показатели к реальности. При этом надо помнить, что пересмотр плановых показателей — всегда крайняя мера и к ней нужно обращаться, только когда все остальные средства исчерпаны.

Возможности дальнейшей диверсификации

Одна из основных задач менеджмента диверсифицированной компании — выявление необходимости дальнейшей диверсификации и выбор для этого подходящих отраслей и компаний. Для компаний, избравших стратегию неродственной диверсификации, выбор достаточно широк, — они готовы приобрести любую доступную по цене компанию с хорошими финансовыми перспективами; им не надо заботиться о стратегическом соответствии. Решение о приобретении неродственного предприятия принимается с учетом следующих соображений: есть ли финансовые возможности для нового приобретения; повысит ли приобретение общую производительность компании; следует ли поторопиться с приобретением выбранных компаний, пока их не перехватили конкуренты; есть ли организационные условия для приобретения или у менеджмента и так слишком много забот с текущим бизнес-портфелем; обладает ли корпоративный менеджмент достаточным опытом для интеграции и управления дополнительными подразделениями.

Корпорации, избравшие стратегию неродственной диверсификации, приобретают компании с хорошими финансовыми перспективами, независимо от отрасли, в которой те работают.

Стратегия родственной диверсификации предполагает приобретение компаний со стратегическим и ресурсным соответствием¹⁴ и достаточной конкурентоспособностью. Последняя в данном случае зависит от перспектив реализации стратегического соответствия и издержек слияния¹⁵. Среди многочисленных элементов стратегического и ресурсного совпадения лишь некоторые образуют значительное конкурентное преимущество.

Компании, избравшие стратегию родственной диверсификации, приобретают предприятия в привлекательных отраслях, если те стратегически соответствуют подразделениям компании.

Разработка стратегии

Несмотря на то, что корпоративная стратегия разрабатывается на основе тщательного анализа и обсуждения с менеджерами компании, конечный вариант обычно представляет собой стратегию предыдущих лет с той или иной степенью корректировки. Нельзя создать стра-

¹⁴ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 370–371.

¹⁵ *Ibid.*, p. 371–372.

тегию, которая никогда не потребует изменения. Стратегия большинства компаний меняется с каждым изменением внешней и внутренней среды; стратегия — это всегда попытка прогноза, плод эксперимента, обобщение информации, экстраполяция предыдущего опыта¹⁶.

Стратегический анализ — это не одноразовое мероприятие корпоративного менеджмента, приуроченное к разработке стратегии. Конечно, анализ проводится планомерно, но, как показывают исследования, важнейшие стратегические решения вызревают постепенно; данные очередного этапа анализа лишь проясняют созревшее решение. Обычно работа над важным стратегическим вопросом начинается с формирования достаточно общей интуитивной концепции, которая уточняется, совершенствуется и дорабатывается по мере поступления дополнительной информации.

РЕЗЮМЕ

Стратегический анализ диверсифицированной компании выполняется в восемь этапов.

1. *Анализ текущей стратегии компании.* Определяется тип диверсификации — родственная, неродственная или комбинированная; география рынков — национальные, мультинациональные, глобальные. Анализируются последние приобретения и меры по укреплению позиций компании в новых отраслях, а также причины последних отделений. Исследуется использование стратегических соответствий и создание конкурентных преимуществ за счет эффекта масштаба и/или обмена ресурсами. Рассматривается политика компании по распределению ресурсов по подразделениям. На основании полученных данных принимается решение о целесообразности либо нецелесообразности пересмотра стратегии.
2. *Анализ привлекательности отраслей, в которых работают подразделения корпорации.* Здесь применяются три критерия: привлекательность каждой отрасли в отдельности, сравнительная привлекательность отраслей, привлекательность всех отраслей в комплексе. Количественная оценка привлекательности позволяет понять, почему корпорация избрала те или иные отрасли для вложения капитала и в чем их преимущества. Для определения рейтинга привлекательности надо количественно выразить каждый фактор привлекательности, а для этого необходима полная информация о специфике отраслей.
3. *Оценка конкурентоспособности каждого подразделения.* Здесь также вместо субъективных суждений лучше опираться на количественные оценки каждого критерия конкурентоспособности. Этот этап анализа позволяет понять, почему одни компании стабильно лидируют в своих отраслях, а другие так же стабильно уступают конкурентам. Для наглядности составляется матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность», с помощью которой определяются перспективы каждого подразделения и их инвестиционный рейтинг.
4. *Анализ стратегического соответствия.* Стратегическая привлекательность подразделения тем выше, чем значительнее совпадение его цепочки ценности с цепочками ценности других подразделений, потому что такое взаимосовпадение обеспечивает обмен опытом и технологиями, снижение издержек, совместное использование производственных мощностей, имени и брендов компании. Все это помогает создать конкурентные преимущества, недоступные каждому подразделению в отдельности. Стратегическое соответствие в рамках компании позволяет экономить на масштабе, повысить эффективность каждого подразделения, укрепить конкурентоспособность товара и всей компании, т.е. достичь синергетического эффекта.
5. *Анализ ресурсной базы компании.* Подразделения корпорации, должны обладать не только стратегическим соответствием, но и ресурсным. В этом случае подразделение усиливает потенциал корпорации, стратегически или финансово; у компании хватает ресур-

¹⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 58, 196.

сов, чтобы поддержать все подразделения и обеспечить запланированные показатели производительности; ресурсы компании соответствуют ключевым факторам успеха отрасли. Важно, чтобы количество подразделений в бизнес-портфеле соответствовало финансовым ресурсам компании. Анализ потребности подразделений в ресурсах, выявление "дойных коров" и "пиявок" позволяет оптимально распределить ресурсы и оптимизировать производительность бизнес-портфеля и избрать правильные стратегии для сильных и слабых подразделений.

6. *Оценка производительности.* Главные показатели эффективности подразделения: темпы роста объемов продаж, рост прибыли, вклад подразделения в общие доходы компании, окупаемость инвестиций, иногда — создание потока наличности. Обычно у сильных подразделений в привлекательных отраслях перспективы лучше, чем у слабых подразделений в слабых отраслях.
7. *Составление инвестиционных рейтингов для размещения ресурсов.* При распределении ресурсов должна учитываться конкурентоспособность каждого подразделения. Обычно корпоративные ресурсы распределяются следующим образом: инвестирование в укрепление или расширение существующих подразделений; приобретение компаний для освоения новых отраслей; финансирование долгосрочных НИОКР; погашение долгосрочной задолженности; увеличение дивидендов; выкуп собственных акций. В идеале у компании достаточно средств для финансирования всех запланированных инициатив, как стратегических, так и финансовых; если нет, в качестве приоритетных следует рассматривать стратегические программы.
8. *Разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании.* Обычно это новые приобретения, создание новых подразделений, заключение стратегических союзов, отделение убыточных подразделений или тех, которые не отвечают долговременной стратегии компании, исключение некоторых подразделений для укрепления долгосрочных позиций остальных, превращение стратегического и ресурсного соответствия в прочное конкурентное преимущество, перенаправление ресурсов из неперспективных подразделений в более эффективные.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Campbell, Andrew; Michael Goold; Marcus Alexander, "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review*, March–April 1995, p. 120–132.
2. Collis, David J.; Cynthia A. Montgomery, "Creating Corporate Advantage", *Harvard Business Review*, May–June 1998, p. 70–83.
3. Eisenhardt, Kathleen M.; Shona L. Brown, "Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets", *Harvard Business Review*, May–June 1999, p. 72–82.
4. Haspeslagh, Philippe C.; David B. Jamison, *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal* (New York: Free Press, 1991).
5. Porter, Michael E., "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May–June 1987, p. 43–59.

Глава 11

Создание ресурсов и организационных возможностей

Хороший план еще никогда никому не мешал.

— Винс Ломбарди

Стратегии просты, в отличие от их выполнения.

— Лоренс А. Боссиди, бывший глава Allied Signal

Надо быть слепым, чтобы не увидеть, что исполнение — главный критерий успеха.

— Майкл Армстронг, глава AT&T

Организация — это то, что нужно сделать перед тем, как начать что-либо делать, чтобы потом, когда вы начнете это делать, не запутаться.

— А. А. Милл

В условиях глобального рынка, работающего со скоростью Internet, быстрое принятие решений возможно только в максимально плоских организациях при наделении сотрудников максимальными полномочиями.

— Джон Бирн

Менеджерам нельзя исходить из того, что стратегия и возможности объединятся сами собой.

— Томас и Джон Картеры

После того как стратегия выбрана, ее для достижения запланированных результатов надо преобразовать в действия. Реализация стратегии требует особых управленческих навыков. Выбор стратегии определяется условиями рынка, а ее реализация — спецификой компании и особенностями менеджмента и организации бизнес-процессов. Успешная реализация стратегии невозможна без качественного менеджмента, атмосферы сотрудничества и поддержки, правильного размещения ресурсов, развитых конкурентных возможностей, общекорпоративной поддержки стратегии и подробной информации о ключевых видах деятельности. Реализация стратегии требует от менеджера умения инициировать необходимые изменения в организации, мотивировать работников, развивать ключевые компетенции и организационные возможности, непрерывно улучшать бизнес-процессы, создавать корпоративную культуру, достигать поставленных организационных целей.

Опытные менеджеры знают, что разработать стратегический план значительно проще, чем выполнить его. Как сказал один руководитель, «Выбрать курс несложно — сложно заставить организацию двигаться этим курсом»¹. По понятным причинам реализация стратегии требует больше времени и сил, чем ее разработка, потому что подразумевает множество управленческих и организационных задач и участие многочисленных исполнителей, порождает новые задачи и их решения, вызывает сопротивление, которое надо преодолеть.

Задача менеджера — преобразовать стратегический план в конкретные действия и добиться реализации поставленных целей.

¹ Цитируется по статье Steven W. Floyd, Bill Wooldridge, "Managing Strategies Consensus: The Foundation of Effective Implementation", Academy of Management Executive, November 1992, p. 27.

Новая стратегия не обязательно получит поддержку работников компании; наличие поддержки еще не означает готовности участвовать в реализации стратегии. Для реализации новых стратегических инициатив одного желания корпоративного менеджмента недостаточно; информирование подчиненных о новых целях не стимулирует их на активизацию деятельности. Всегда найдутся руководители и рядовые сотрудники, скептически относящиеся к новой стратегии, которые сочтут ее противоречащей интересам организации, обреченной на провал или увидят в ней угрозу собственной карьере. Более того, каждый сотрудник по-своему воспринимает новую стратегию и может не понимать, что требуется от него или его отдела. Сложившиеся отношения, инерция поведения, привычные организационные методы порой тормозят реализацию новой стратегии, особенно если ее разработкой занимался ограниченный круг лиц, а исполнителей многие сотни. Представители высшего руководства должны взять на себя обязанность рассказать о целях новой стратегии и методах ее реализации, преодолеть сомнения и несогласие, вызвать энтузиазм, обеспечить согласованность, заручиться поддержкой заинтересованных сторон. В зависимости от восприятия новой стратегии коллективом и вызываемых ею изменений, реализация может занять от нескольких месяцев до нескольких лет.

Реализуют стратегию не компании, а люди.

ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Реализация стратегии предусматривает преобразование стратегии в план конкретных действий и затем — в результаты. Как и разработка стратегии, это дело всех менеджеров, а не только нескольких высших руководителей. Глава организации и руководители структурных единиц несут ответственность за успешную реализацию стратегии, однако участие в реализации принимает вся компания, и каждый руководитель должен решить для себя, чем он лично и его отдел будут способствовать этому процессу.

Каждый менеджер отвечает за реализацию стратегии на своем участке, каждый работник участвует в реализации стратегии на своем рабочем месте.

Одна из предпосылок успешной реализации стратегии — ясное и убедительное обоснование менеджментом необходимости перемен. В идеале реализация стратегии становится делом каждого работника компании, независимо от его должности. *Управление процессом реализации стратегии считается успешным, если компания достигает намеченных стратегических и финансовых показателей и выполняет долгосрочный стратегический план.*

Реализацию стратегии нельзя оценить количественно. Нельзя также дать единых рекомендаций: действия, которые обеспечили успех одной компании, совершенно неприемлемы для других. Очень многое зависит от условий конкретной организации, от опыта и гибкости менеджмента.

Управление реализацией стратегии — это искусство, а не наука.

ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Несмотря на то, что реализация во многом зависит от конкретной ситуации в данной компании, базовые положения неизменны для всех компаний и во всех обстоятельствах. Вот перечень основных задач на этапе реализации стратегии.

1. Создание организации, обладающей необходимыми компетенциями, возможностями и ресурсной базой.

2. Распределение ресурсов по стратегически значимым звеньям цепочки ценности.
3. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
4. Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования.
5. Создание работникам условий для эффективного выполнения стратегических задач за счет внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем.
6. Разработка системы стимулирования и поощрения за достижение поставленных целей и хорошую реализацию стратегии.
7. Создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии.
8. Создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации.

Эти управленческие задачи постоянно возникают в ходе реализации стратегии и определяют стратегические приоритеты, как показано на рис. 11.1. Одно или два из этих заданий в конечном итоге приобретают определяющее значение, в зависимости от того, какие недостатки ресурсной базы нужно исправить, какие компетенции приобрести, какие действия и с какой срочностью выполнить, и т.д.

При разработке плана действий *ответственный за реализацию стратегии должен определить, какие изменения или улучшения требуются для успешного выполнения стратегии*. Опытные менеджеры быстро определяют, чего не хватает их компаниям для успешного выполнения задуманного, и творчески подходят к выработке мероприятий, позволяющих преодолеть организационные и ресурсные недостатки.

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Один из решающих факторов успешной реализации — качество руководства. Стиль руководства может быть любым, лишь бы обеспечил результат. Решения могут приниматься единолично или коллегиально, менеджер может лично вникать во все детали или только направлять общий процесс, избрав быстрый темп (много инициатив на разных фронтах) или не торопиться (постепенный прогресс на долгосрочной основе).

Главная роль в реализации корпоративных и бизнес-стратегий принадлежит главе компании и топ-менеджерам, которые в своей работе полагаются на менеджмент среднего и низового уровня, а те, в свою очередь, следят за тем, чтобы подчиненные постоянно улучшали качество стратегически значимой деятельности и боролись за достижение намеченных целей. Организационные способности менеджеров среднего и низового звена определяют эффективность реализации стратегии; роль этих менеджеров трудно переоценить.

В крупных организациях с географически разнесенными подразделениями задача топ-менеджмента заключается в разъяснении сотрудникам целей и задач стратегии, общей координации деятельности и личном руководстве наиболее важными процессами. Поэтому чем крупнее организация, тем больше общий успех зависит от оперативных и линейных менеджеров, усилиями которых обеспечивается реализация стратегий на низших уровнях организации. В небольших организациях ответственный за реализацию напрямую работает с линейными менеджерами и сотрудниками, лично направляя их деятельность и принимая решения. Независимо от размера организации, руководство должно четко представлять себе, чего оно хочет достичь и что нужно для этого делать. Поэтому руководство должно обладать всей полной информацией и понимать, что происходит в организации и в отрасли в целом.

В этой и в следующих двух главах мы рассмотрим организационные задачи менеджмента и роль руководителя как ответственного за реализацию стратегии, обсудим восемь управленческих задач реализации стратегии, показанных на рис. 11.1. Глава 12 посвящена бюджетной политике, прогрессивным системам организации труда, организации внутренней поддержки, политике вознаграждения и поощрения. В главе 13 рассказывается о корпоративной культуре и роли лидеров.

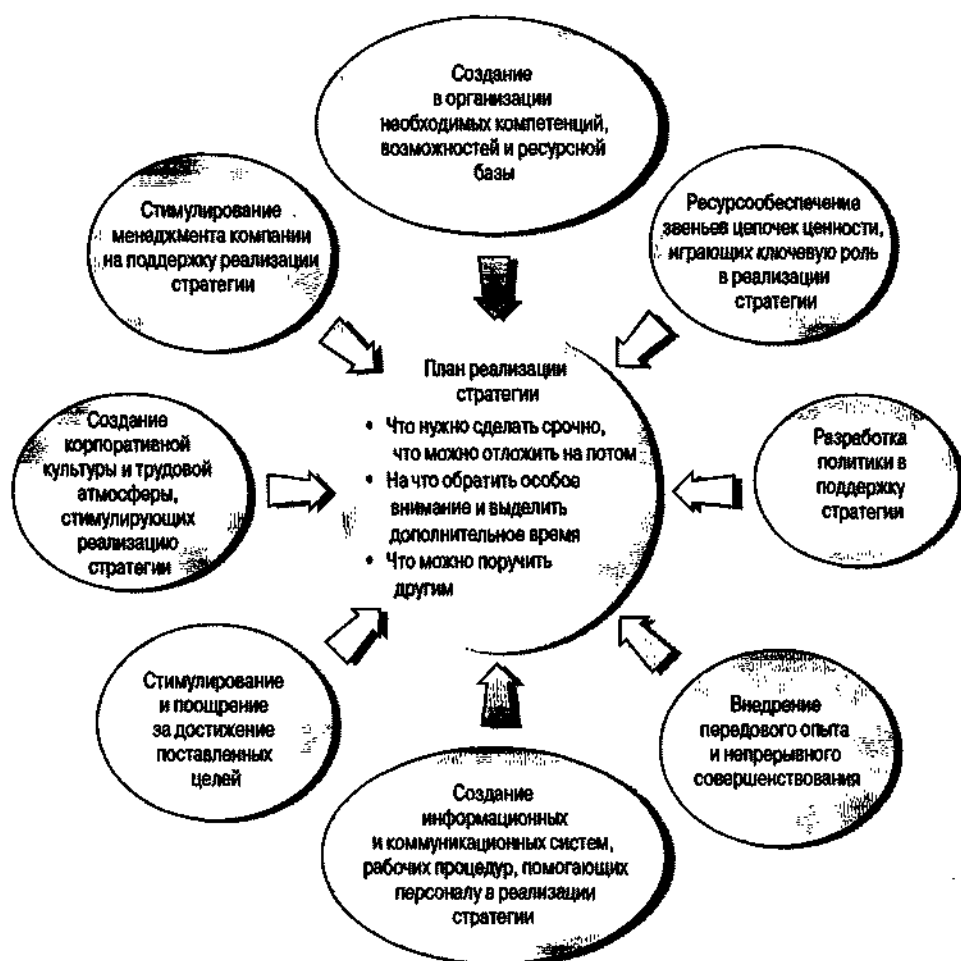


Рис. 11.1. Ключевые управленческие компоненты реализации стратегии

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Эффективная реализация стратегии зависит не только от высокого уровня конкурентоспособности, но и от компетентности персонала и эффективной внутренней организации, создание которой — первая и главная задача на этапе реализации стратегии. Как показано на рис. 11.2, эффективная организация предполагает работу по трем направлениям: кадровое обеспечение, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей, улучшение организационной структуры и трудовой деятельности.

Кадровое обеспечение

Бессмысленно рассчитывать на успех, если у компании нет опытных менеджеров и достаточного количества работников, обладающих необходимыми знаниями и интеллектуальным капиталом.

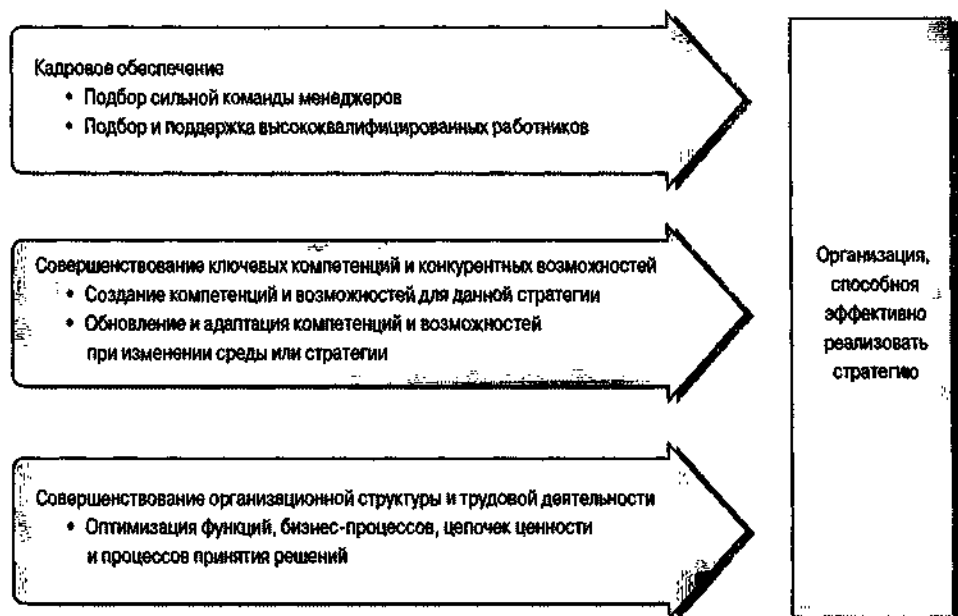


Рис. 11.2. Составляющие эффективной организации

Подбор сильной команды менеджеров

Ответственные за реализацию стратегии должны определить специфику управления и найти на каждую руководящую должность подходящего специалиста. Иногда достаточно действующей команды менеджеров, иногда приходится привлекать новые кадры, как из самой организации, так и извне. Последний вариант, приглашение новых менеджеров, обычно используется в условиях выхода из кризиса или быстрого роста либо при нехватке собственных кадров. В 1998 году учредитель компании *Gateway* Тэд Вейт решил кардинально изменить состав руководства, поскольку объемы продаж компании превысили 6 млрд. долл., а прибыль неуклонно сокращалась². Тэд Вейт попросил консультантов из агентства *Smart & Associates* дать оценку 100 высшим менеджерам *Gateway*, многих из которых он когда-то сам пригласил в компанию и которым доверял. По рекомендации консультантов компания сменила президента и 10 из 14 высших руководителей, пригласив новых менеджеров. Следуя рекомендациям консультантов, Вейт нанимал только менеджеров высшего звена и одновременно начал готовить менеджеров среднего звена к повышению, назначая их на ответственные должности для проверки способностей к руководству. Если они не справлялись, их увольняли. Спустя два года, у начала 2000 года, все приглашенные менеджеры сохранили свои посты, а прибыль компании значительно возросла.

Создание сильной команды менеджеров с хорошим сочетанием личных качеств и комплексом навыков и умений — один из первых шагов в реализации стратегии.

При отборе менеджеров высшего звена важную роль играют их личные качества, опыт, знания, ценности, убеждения, стиль руководства; не менее важна и психологическая совместимость³. Пока топ-менеджмент не укомплектован кадрами полностью, какую-либо серьезную работу проводить крайне затруднительно.

² Geoffrey Colvin, "The Truth Can Hurt — Get Used to It", *Fortune*, February 7, 2000, p. 52.

³ Аналитическая база для оценки команды высших менеджеров рассматривается в статье Donald C. Hambrick, "The Top Management Team: Key to Strategic Success", *California Management Review*, Fall 1987, p. 88–108.

Во врезке "Как General Electric создает талантливую и сильную команду менеджеров" описаны принципы подбора руководителей для реализации стратегии широкой диверсификации.



Как General Electric создает талантливую и сильную команду менеджеров

General Electric широко известна отличным качеством управления, талантливыми руководителями всех уровней, лучшими в мире программами развития у менеджеров лидерских качеств и навыков принятия решений. Компания привлекает талантливых работников с задатками руководителей и прилагает все усилия, чтобы развивать в них эти качества. Вот ключевые элементы кадровой стратегии GE в отношении менеджеров.

- В GE практикуется перевод менеджеров на продолжительное время в другие подразделения для налаживания отношений с коллегами, преодоления ограниченности мышления, обмена идеями и эффективными методами работы. Последнее особенно приветствуется в GE, поскольку способствует достижению одной из главных организационных целей компании — превращения в "безграничную", единую организацию, избравшую стратегию широкой неродственной диверсификации (см. врезку "General Electric: опыт управления широко диверсифицированным бизнес-портфелем" в главе 10).
- При отборе исполнителей на ключевые должности в GE отдают предпочтение кандидатам, которые обладают так называемыми *четырьмя Э*: огромной личной энергией, энтузиазмом и способностью заражать им других, экспрессией (под этим термином в GE понимают стремление к лидерству и умение принимать решения в кризисной ситуации) и эффективностью — способностью доводить задуманное до конца.
- Все менеджеры должны участвовать в "мозговых штурмах" GE — обсуждениях проблем и поиске решений. В 1999 и начале 2000 года менеджеры и работники всех отделов GE с помощью мозговых штурмов решали, как применить Internet и возможности электронной коммерции в работе компании, чтобы превратить GE в глобальную электронную компанию.
- GE управляет Центром повышения квалификации менеджмента (менеджеры шутливо называют его Кротонвилль, потому что он находится в Кротоне, штат Нью-Йорк), который считается одним из лучших в мире корпоративных центров развития лидерских качеств. Ежегодно GE направляет в Центр около 10 тысяч начинающих и опытных менеджеров на трехмесячные курсы повышения качества продукции до стандарта *six-sigma*. В Центре повышения квалификации прошли подготовку свыше 5000 менеджеров, получивших сертификат специалистов по качеству *six-sigma*, которые в дальнейшем разработали тысячи рационализаторских предложений. Почти каждый менеджер GE проходил обучение по программе качества *six-sigma*. Вдохновляющие лекции главы компании Джека Вэлча о качестве и производительности смотрят по видео все работники компании. Курсы повышения качества *six-sigma* — обязательное условие для назначения премий и продвижения по карьерной лестнице.

За последние 17 лет Вэлч посещал Кротонвилль больше 250 раз, читал лекции, обсуждал важные для компании вопросы с более чем 15 тысячами менеджеров GE, проходящими трехнедельный курс повышения квалификации. Вэлчу нравится, когда менеджеры высказывают и обосновывают собственное мнение, спорят, вносят свои предложения.

Центр повышения квалификации GE также предлагает четырехнедельные курсы усовершенствования для высших руководителей, обычно тематические. На курсы в Кротонвилль приглашаются менеджеры из разных подразделений GE и из разных стран. Во время обучения и в перерывах между занятиями менеджеры обмениваются опытом и идеями по улучшению бизнес-процессов и повышению качества обслуживания. Такой неформальный обмен опытом способствует популяризации лучших методик и расширяет кругозор менеджеров.

- Ежегодно 85 тысяч менеджеров GE проходят аттестацию и получают оценки: 10% "отлично", 15% "хорошо", 50% "удовлетворительно", 15% "посредственно" и 10% "неудовлетворительно". Попавшие в первые три группы премируются акциями компании, получившие "посредственно" не получают ничего, а вошедших в последнюю категорию обычно увольняют. Джек Вэлч лично контролирует производительность 3000 высших менеджеров GE. Вознаграждение руководителей зависит от их приверженности стандарту качества *six-sigma* и достижения высоких показателей производительности.

Джек Вэлч говорит: "Мы просто не можем допустить, чтобы на нашем поле играл кто-либо, кроме профессионалов высшего класса".

Источники. Годовой отчет за 1998 год; www.ge.com; John A. Byrne, "How Jack Welch Runs GE", *Business Week*, June 8, p. 90; Miriam Leuchter, "Management Farm Teams", *Journal of Business Strategy*, May 1998, p. 29–32; "The House, That Jack Built", *Economist*, September 18, 1999.

Набор и поддержка талантливых сотрудников

Хорошей команды руководителей недостаточно, нужны не менее хорошие работники, причем во всех подразделениях и на всех уровнях, чтобы обеспечить кадровый потенциал и базу знаний, необходимые для эффективной реализации стратегии. Компании *General Electric*, *Procter & Gamble*, *PepsiCo*, *Hewlett-Packard*, *Nike*, *Electronic Data Systems (EDS)*, *Cisco*, *Microsoft* и *McKinsey & Company* (одна из ведущих в мире компаний, специализирующихся на менеджмент-консалтинге) стараются привлечь самых лучших, самых блестящих специалистов и удерживать их с помощью щедрых вознаграждений, возможности быстрого повышения по службе и интересной работы. Бизнес этих компаний невозможен без работников, обладающих богатым опытом, разнообразными навыками и управленческим потенциалом. *EDS* рассматривает заявки выпускников колледжей только в том случае, если их средний балл не ниже 3,5 (по четырехбалльной шкале), причем этот балл обеспечивает только допуск к собеседованию. *Microsoft* приглашает самых лучших программистов и стимулирует их как денежным вознаграждением, так и возможностью реализовать себя в разработке передовых компьютерных технологий. *McKinsey* берет на работу выпускников только 10 лучших бизнес-школ. Компания *Southwest Airlines* не жалеет сил и времени на работу с каждым кандидатом, подбирая людей, умеющих не теряться в сложных ситуациях, общительных, отзывчивых и веселых. Компания настолько строго подходит к отбору кандидатов, что на работу принимают лишь около 3% из подавших заявки на собеседование.

Талантливые, квалифицированные, опытные специалисты — это не только ресурс, позволяющий эффективно реализовывать стратегию, но и источник конкурентного преимущества.

Для электронных компаний, пытающихся обеспечить себе будущее в Internet-экономике, самый необходимый ресурс — это интеллектуальный капитал. Их главная задача — укомплектовать штат одаренными и энергичными работниками, которые быстро воплощают в жизнь новые идеи и создают в организации то, что один из менеджеров *Dell Computer* называет атмосферой⁴. Сегодня уже всем ясно, что важнейший ресурс компании — это интеллектуальный капитал, а не материальные активы в виде станков и оборудования. Поэтому компании *Amazon.com*, *DoubleClick*, *America Online*, *Cisco Systems*, *Dell* ищут новые подходы к подбору, обучению и удержанию у себя талантливых работников в возрасте от 20 до 30 лет. Им назначают высокие оклады, разнообразные премии и вознаграждения. Большое внимание уделяется также созданию рабочей среды, в которой напряженный труд сочетается с удовольствием от работы, интересными заданиями и удовлетворением от созидательной деятельности.

⁴ John Byrne, "The Search for the Young and Gifted", *Business Week*, October 4, 1999, p. 108.

сти. В *DoubleClick* для всех новых работников проводится недельный ознакомительный курс *ClickerCamp*, во время которого менеджеры рассказывают, чем занимается компания и каковы ее цели, знакомят новичка с культурой компании, стремятся, чтобы он почувствовал себя частью *DobleClick*⁵. Ежегодно каждый отдел *DobleClick* оценивает своего руководителя по 25 критериям: это позволяет узнать, каков моральный климат в компании и насколько хорошо руководители справляются со своей работой. В *Dell Computer* проверяют кандидатов не только на профессионализм, но и на толерантность, готовность к переменам, умение работать в команде и способность быстро учиться. Во врезке "Как *Cisco Systems* подбирает талантливых работников" рассматривается подход этой компании к кадровому обеспечению.



Как *Cisco Systems* подбирает талантливых работников

Cisco Systems — мировой лидер в производстве коммутаторов, маршрутизаторов и других компонентов компьютерных сетей, используемых для подключения к Internet. С 1995 года доходы компании ежегодно увеличиваются примерно на 50%. Быстрое развитие компании требует привлечения дополнительной рабочей силы, примерно тысячи новых работников ежеквартально; за счет *Cisco* занятость в Силиконовой Долине возросла приблизительно на 10%. В начале 2000 года во всех подразделениях *Cisco* в разных странах были заняты около 23 тысяч работников, из них больше 10 тысяч работали в Силиконовой Долине и регионе Сан-Франциско. *Cisco* принимает на работу только профессионалов высшего класса; по словам главы *Cisco* Джона Чамберса, "*Cisco* ставит своей целью привлечение 10–15% всех лучших специалистов в нашей отрасли. Наша стратегия проста — чтобы стать лидером, надо сделать лучших специалистов в своей отрасли своими единомышленниками и хорошо их мотивировать".

Найти необходимое количество высококлассных инженеров, программистов, менеджеров, продавцов и работников обслуживания стало для *Cisco* главной задачей в условиях ограниченного рынка труда и соперничества компаний за лучших специалистов. *Cisco* требуются работники не просто высококвалифицированные, но способные работать самостоятельно, без жесткого контроля, и принимать ответственные решения. Для подбора таких работников *Cisco* применяет нестандартные решения.

- *Cisco* публикует в газетах не объявления о вакантных рабочих местах, а свой Web-адрес и приглашение пообщаться. Раздел вакансий на Web-сайте *Cisco* содержит предложения работ по всем подразделениям компании во всем мире и сопровождается огромным количеством информации о каждой должности. Для привлечения претендентов *Cisco* размещает рекламу в кинотеатрах, на расписаниях движения пригородных поездов, рассылает своих агентов на ярмарки, праздники пива местных пивоварен, выставки цветов и пр., другими словами, на все мероприятия, где в неформальной обстановке можно познакомиться с потенциальными претендентами.
- Поскольку многие кандидаты посещают Web-сайт *Cisco*, находясь на работе (пик посещений Web-страниц с объявлениями о вакансиях приходится на время между 10 и 15 часами), компания узнаёт, где они работают (с помощью специальной программы, автоматически отслеживающей электронные адреса посетителей); посетителей из самых уважаемых компаний приветствует окно с текстом "Добро пожаловать в *Cisco*. Хотите ли перейти к нам на работу?" Web-страница *Cisco*, посвященная вакансиям, украшена кнопкой выхода с подписью "Кажется, босс идет". После щелчка на этой кнопке открывается страница с текстами "Семь привычек хорошего работника", "Что подарить боссу или коллегам" или "Список дел на сегодня".
- Желающие могут подать заявление о приеме на работу прямо на Web-сайте *Cisco*. Для этого разработана специальная программа *Profiler*, которая с помощью вопросов выяс-

⁵ John Byrne, "The Search for the Young and Gifted", *Business Week*, October 4, 1999, p. 112.

няет опыт и навыки кандидата. Profiler обеспечивает отделу кадров Cisco более подробную и точную информацию о претенденте, чем обычное резюме.

- Cisco стремится привлечь и “пассивных” кандидатов, т.е. тех, которые довольны своей текущей работой. По словам вице-президента Cisco по кадровым вопросам: “Хорошим специалистам не угрожает увольнение, поэтому они обычно не интересуются объявлениями о работе”. Чтобы установить контакты с такими работниками, Cisco проводит специальные семинары, приглашая на них менеджеров и инженеров из других компаний. Специалисты Cisco заметили, что чаще всего о перемене места работы люди задумываются, услышав от знакомых о перспективной должности. Поэтому компания активно побуждает своих работников заводить дружбу с потенциальными кандидатами, рассказывать им о работе в Cisco, как бы невзначай упоминать о вакантных должностях, знакомить претендентов со служащими Cisco, чтобы те, в свою очередь, сообщили кандидатам предварительную информацию о работе и попытались заглушить страх перед возможной сменой места работы. Чтобы стимулировать своих работников устанавливать подобные отношения, компания предлагает вознаграждение (от 500 долл.) и шанс получить бесплатную поездку на Гавайи за каждого такого “друга”, принятого на работу “по знакомству”. Программа оказалась столь успешной, что на Web-сайте компании пришлось добавить раздел Friends@Cisco, чтобы друзья и знакомые могли напрямую общаться с работниками компании, узнавать о должностях и знакомиться с рабочей атмосферой, культурой и перспективами служебного роста в Cisco.
- В компании работают 100 профессиональных “охотников за головами”, в чьи обязанности входит изучение биографий и резюме претендентов, проведения собеседований и составление списков самых перспективных кандидатов. Руководство Cisco убеждено, что хорошие работники никогда не бывают много и что никакое вознаграждение за привлечение новых специалистов (как и любые затраты на содержание “охотников за головами” и вербовку) не будет чрезмерным, поскольку с лихвой окупается той выгодой, которую получает от них быстро развивающаяся компания.
- Одна из важнейших составляющих стратегии Cisco — приобретение компаний с перспективными товарами или технологическими возможностями, дополняющими товарный ряд Cisco. Нередко приобретение делается только ради работающих в приобретаемой компании талантливых инженеров и научно-исследовательских работников. Как правило, Cisco делает все возможное, чтобы удержать этих специалистов у себя на работе.

Отдел кадров Cisco постоянно разрабатывает новые методы поиска талантливых работников. Эти новые методы внедряются столь быстро, что жизненный цикл стратегии отдела кадров составляет от 6 до 12 месяцев. Посетите и вы сайт www.cisco.com, изучите вакансии, ознакомьтесь с кадровой политикой Cisco (может, пора сменить работу?).

Источники. Web-сайт компании Cisco (www.cisco.com), а также статья Patricia Nakache, “Cisco’s recruiting edge”, *Fortune*, September 29, 1997, p. 275–276.

Во многих отраслях, особенно в Internet-экономике, наблюдается сдвиг от капиталовложений в производственные мощности к инвестированию в развитие интеллектуального капитала.

Многие компании разработали специальные методики развития базы знаний и увеличения интеллектуального капитала.

1. На работу принимают только специалистов с подходящими навыками, энергией, инициативностью, собственным мнением, желанием учиться и способных вписаться в трудовую атмосферу и культуру компании. Многие компании не жалеют сил и времени на подбор

нужных специалистов — в 1997 году *Southwest Airlines* получила 150 тыс. резюме, однако на работу взяли лишь 5000 работников.

2. Компании обучают работников по специальным программам и не только в первые годы их работы в компании, а на протяжении всей карьеры.
3. Работникам предлагают интересные и сложные задания, позволяющие полностью раскрыть творческий потенциал.
4. Широко применяется ротация работ — сотрудников переводят на новые должности для приобретения новых навыков, участия в работе других подразделений, в том числе в других регионах. Повышение квалификации с помощью ротации работ рассматривается многими мультинациональными и глобальными компаниями как важный элемент карьеры работника.
5. Компании поощряют творческий подход и инновационное мышление, стремление совершенствовать рабочие процедуры и изменить привычные порядки. Передовые компании стараются создать такую рабочую обстановку, в которой идеи и предложения генерируются работниками, а не внедряются сверху. Работники должны чувствовать, что их мнение интересно и ценится.
6. Руководство старается создать доброжелательную и творческую атмосферу, чтобы компания стала для сотрудников «родным домом».
7. Желая удержать у себя высококвалифицированных перспективных работников, компании повышают зарплаты, выплачивают дополнительное вознаграждение, вводят премирование акциями компании, предлагают приобрести акции компании на льготных условиях и пр. Средних работников поощряют к улучшению производительности, лентяев увольняют.

Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей

При реализации стратегии необходимо создавать и укреплять конкурентные возможности и ключевые компетенции, обеспечивающие компании конкурентное преимущество в одном или нескольких звеньях цепочки ценности. Если соперники могут легко скопировать стратегию, то победить их за счет более удачного стратегического замысла нельзя; остается только один путь — превзойти конкурентов с помощью более эффективной реализации стратегии, и именно для этого нужны ключевые компетенции, ресурсная база, организационные возможности, которых нет у конкурентов. Поэтому создание таких компетенций, возможностей и ресурсов — одна из важнейших задач менеджмента на этапе реализации стратегии.

Превосходство над конкурентами по ключевым компетенциям, ресурсной базе и организационным возможностям — основа устойчивого конкурентного преимущества.

Создание и укрепление ключевых компетенций

Ключевые компетенции существуют в любых стратегически значимых видах деятельности. Например, ключевая компетенция компании *Honda* — уникальный опыт в разработке и производстве компактных бензиновых двигателей (см. врезку «Конкурентные преимущества компании *Honda*» в главе 9). У компании *Intel* ключевая компетенция — разработка микропроцессоров для персональных компьютеров. Компания *Procter & Gamble* не знает себе равных в маркетинге и НИОКР⁶. Ключевой компетенцией *Sony* стала разработка электронных технологий и инновационных товаров (игровые приставки, миниатюрные радиоприемники и видеокамеры, телевизоры и DVD-плееры, ПК). Чаще всего ключевые компетенции компании формируются постепенно, на основе успехов в какой-либо деятельности, в ответ на потребности клиентов, появле-

⁶ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 76.

ние новых технологических и рыночных возможностей, маневры конкурентов⁷. Менеджеры пытаются спрогнозировать и даже инициировать изменения на рынках, создавая новые компетенции и возможности и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами.

Ключевые компетенции имеют следующие четыре особенности⁸.

- Ключевые компетенции редко опираются на опыт или деятельность одного отдела. Чаще они возникают в результате объединения опыта и ноу-хау разных рабочих групп и отделов в разных звеньях цепочки ценности компании.
- Поскольку ключевые компетенции образуются в результате объединения усилий разных рабочих групп и отделов, руководители отделов не могут отвечать за их создание. Формирование и совершенствование компетенций — задача высшего руководства.
- Для превращения ключевых компетенций компании в конкурентные возможности, обеспечивающие долгосрочное конкурентное преимущество, компания должна вложить в их создание и укрепление больше усилий, средств и труда, чем соперники.
- Поскольку потребности клиентов и рыночные условия меняются зачастую непредсказуемо, трудно заранее предугадать, какие ноу-хау и интеллектуальный капитал понадобятся в будущем для победы над конкурентами. Поэтому компетенции компании должны быть достаточно широкими и гибкими, чтобы соответствовать любым требованиям будущего.

Таким образом, создание и укрепление ключевых компетенций требует, во-первых, управления навыками, базами знаний и интеллектуальным капиталом компании, а во-вторых, координации и объединения усилий разных рабочих групп и отделов в одном или нескольких звеньях цепочки ценности. Лучше всего с этим справится топ-менеджмент, хорошо понимающий значение ценных компетенций и возможностей для реализации стратегии и способный добиться объединения усилий отдельных работников, групп, отделов и независимых специалистов. Руководители организации должны укрепить ключевые компетенции таким образом, чтобы получить преимущество перед конкурентами⁹. Это означает не только достаточное финансирование развития компетенций, но и подключение к этому процессу самых талантливых специалистов, а также контроль со стороны менеджеров.

Ключевые компетенции не возникнут и не превратятся в конкурентные возможности без осознанной и целенаправленной деятельности менеджмента.

Чтобы достичь лидерства по издержкам, компании *Gray* (производство больших компьютеров), *Lotus* (программное обеспечение) и *Honda* (компактные электромоторы) использовали практику создания рабочих групп, в которые включали своих лучших специалистов¹⁰. Опыт этих и других компаний показывает, что для успешного создания ключевых компетенций главное — правильный подбор кадров, качественное обучение, повышение квалификации, корпоративная культура, тесное сотрудничество работников, материальное и нематериальное стимулирование, свобода инициативы, организационная гибкость, высокие требования и хорошие базы данных. Именно это, а вовсе не большой бюджет¹¹.

Развитие организационных возможностей

Если при разработке стратегии крайне важно правильно выбрать ключевые компетенции и возможности, на которые опирается стратегия, то на этапе реализации огромное значение приобретает усиление и расширение компетенций и возможностей компании. Чаще всего ме-

⁷ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 76.

⁸ *Ibid.*, p. 52–53, 55, 73, 76.

⁹ *Ibid.*, p. 73.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*, p. 73–74.

менеджменту приходится действовать на опережение, улучшая существующие возможности для более эффективной реализации стратегии и развивая новые компетенции для поддержки новых стратегических инициатив.

Создание возможностей — трудная задача. Возможности нельзя приобрести (за исключением случаев, когда есть организации, владеющие нужными возможностями и готовые их предоставить) и трудно получить из наблюдения за другими компаниями. Как нельзя научиться играть в гольф, наблюдая за игрой профессионалов, так и для создания возможностей мало создать новый отдел и поставить перед ним задачу копирования возможностей конкурентов. Создание возможностей требует систематических организационных усилий.

- На начальном этапе организация должна развить *способность* к какой-либо деятельности, т.е. подобрать специалистов с необходимыми навыками и опытом, повышать их квалификацию, объединять усилия и опыт.
- По мере приобретения опыта и достижения стабильного качества способность трансформируется в *возможность* или *компетенцию*.
- Если организация превосходит своих конкурентов в том или ином виде деятельности, возможность превращается в компетенцию или даже в *уникальную компетенцию* организации, создавая основу конкурентного преимущества.

Менеджмент компании должен решить, развивать ли необходимые возможности самостоятельно либо приобрести их за счет сотрудничества с ключевыми поставщиками или образования стратегических союзов. Обычно независимым партнерам передают виды деятельности, носящие для развития компании второстепенный характер, и развивают самостоятельно те, которые определяют успех организации. Аутсорсинг предполагает выявление лучших партнеров и заключение с ними долгосрочных соглашений. Развитие компетенций своими силами означает наем нового персонала с соответствующими навыками и опытом, обмен навыками и опытом, достижение желаемого уровня путем постоянной практики и координации всех звеньев цепочки ценности¹². Последнее очень важно. Сложные виды деятельности (например, разработка и производство спортивного оборудования или создание программного обеспечения для операций с кредитными карточками в Internet) требуют сочетания навыков, технологий, знаний и возможностей, часть которых можно создать самостоятельно, часть — получить при сотрудничестве с внешними помощниками или за счет покупки компании, владеющей этими возможностями, и внедрения их в цепочку ценности. Нередко покупка компаний происходит именно по этой причине. С точки зрения повышения конкурентоспособности такое приобретение так же выгодно, как и приобретение для расширения ассортимента товаров или услуг. Покупка компании ради ее компетенций целесообразна, если новая рыночная возможность может исчезнуть быстрее, чем компания создаст необходимые компетенции своими силами, или если условия отрасли, технологии или конкуренты меняются с такой скоростью, что время становится решающим фактором.

Организационные возможности и компетенции можно получить в сотрудничестве с партнерами и путем покупки компании, обладающей нужными ресурсами и компетенциями.

Компетенции и возможности должны меняться вместе со средой и стратегией компании

Непрерывная корректировка и обновление компетенций и возможностей компании для соответствия новым стратегическим требованиям, рыночным условиям и ожиданиям потребителей — основа успешной реализации стратегии и залог прочного конкурентного преимущества.

¹² Robert H. Hayes, Gary P. Pisano, David M. Upton, *Strategic Operations: Competing through Capabilities* (New York: Free Press, 1996), p. 503–507.

К сожалению, возможности и компетенции со временем устаревают и ослабляют конкурентоспособность, поэтому их необходимо обновлять при каждом изменении рынка или стратегии. Постоянное расширение базы знаний компании в сочетании с непрерывным обновлением возможностей позволяет рассматривать компанию как *совокупность динамически развивающихся компетенций и возможностей*. Одна из главных задач менеджмента — постоянная корректировка имеющихся компетенций и возможностей и своевременное создание новых. Такой подход позволяет сформировать мобильную организацию с прочной ресурсной базой и мощным потенциалом. Соответствие ключевых компетенций внутренней и внешней среде обеспечивает преимущество перед конкурентами в реализации стратегии. Более того, конкурирующим компаниям трудно воспроизводить непрерывно обновляемые компетенции и организационные возможности; таким образом обеспечивается устойчивое опережение соперников и производительность выше средней по отрасли.

Стратегическое значение подготовки персонала

Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала приобретают особую важность, когда компания корректирует или кардинально меняет стратегию, в результате чего возникает потребность в других навыках, конкурентных возможностях, управленческих подходах и методах работы. Обучение становится ключевым фактором успеха в отраслях, где технологии развиваются очень быстро; если работники компании не владеют передовыми знаниями и опытом, компания утрачивает конкурентоспособность. Менеджмент, заинтересованный в эффективной реализации стратегии, должен обеспечить финансирование и поддержку обучения в компании. Если выбранная стратегия требует от работников новых навыков, углубленных знаний, создания и использования новых возможностей, то обучению следует уделить особое внимание уже на этапе составления стратегического плана.

Сегодня все признают важность обучения персонала. Свыше 600 компаний организовали собственные «университеты» для повышения квалификации менеджеров и работников, внедрения политики непрерывного обучения и улучшения компетенций и организационных возможностей. Многие компании организуют курсы подготовки для новых работников, финансируют программы переподготовки и повышения квалификации, оплачивают обучение своих работников; предлагают даже электронные круглосуточные курсы, которые работники «посещают» в любое удобное для них время. Сегодня от работников всех уровней требуется активная работа по повышению собственного профессионального уровня и личная ответственность за непрерывное обучение.

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией

Существует несколько правил организации работ в поддержку стратегии. Организационные структуры компаний индивидуальны и отражают особенности внутренней и внешней среды, взгляды менеджмента на кадровую политику; кроме того, каждая стратегия опирается на свои ключевые факторы успеха и цепочку ценности. Однако, несмотря на индивидуальность организационных структур, существует ряд принципов, общих для всех компаний (рис. 11.3), о которых рассказывается ниже.

Выявление стратегически значимых видов деятельности

В любом бизнесе одни виды деятельности играют первостепенную, а другие — вспомогательную роль в реализации стратегии и достижении конкурентного преимущества. Часть бизнес-процессов организации входит в категорию общего администрирования: это составление платежных ведомостей, программы стимулирования и поощрения персонала, организация денежных потоков, разбор жалоб и решение проблем служащих, обеспечение корпоративной безопасности, отношения с собственниками, поддержка в рабочем состоянии транс-

порта. Вспомогательные бизнес-процессы — это информационные технологии и обработка данных, учет, обучение, связи с общественностью, исследования рынка, юридическая поддержка, снабжение. К важнейшим видам деятельности, образующим цепочку ценности, относятся стратегически значимые бизнес-процессы, т.е. те, от которых зависит успешная реализация стратегии. Например, для отелей и мотелей стратегическое значение имеют такие процессы, как регистрация клиентов, содержание зданий и номеров, организация питания, создание атмосферы комфорта. Производитель шоколадных конфет должен организовать снабжение, производство, торговлю и продвижение; очень важно, чтобы исходное сырье (какао-бобы) было качественным и дешевым, ведь низкие издержки на этапе закупок повышают доход в несколько раз. В химическом производстве к числу ключевых видов деятельности относятся НИОКР, разработка новой продукции, быстрое выведение новой продукции на рынок, эффективный маркетинг, налаженное обслуживание клиентов.

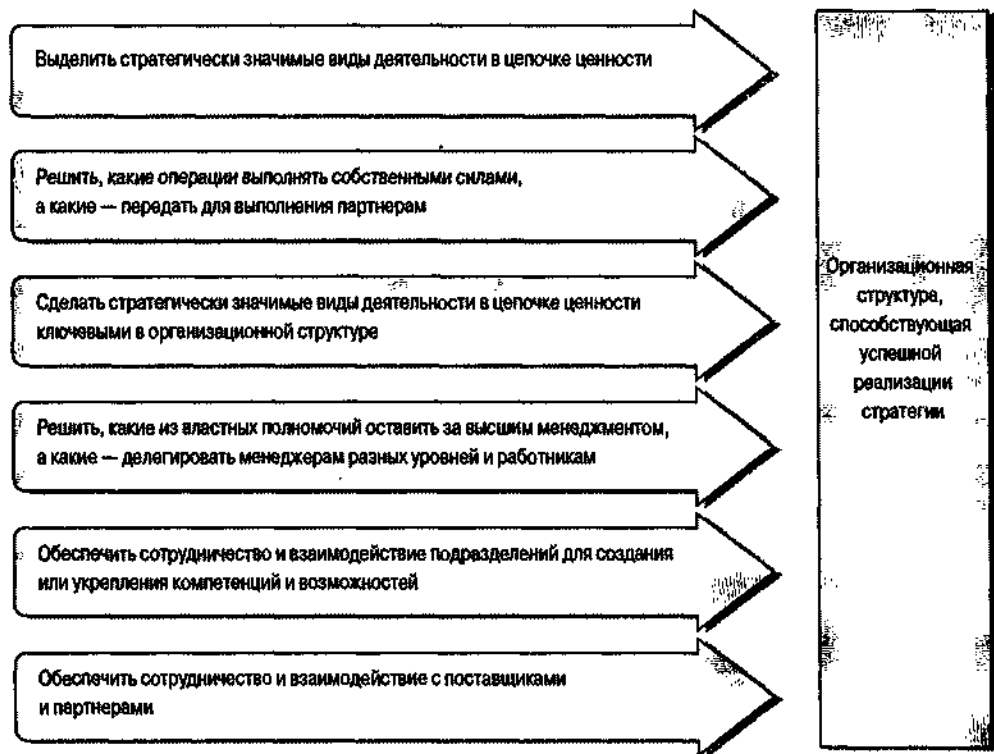


Рис. 11.3. Структура организации, способствующая успешной реализации стратегии

Стратегическая значимость видов деятельности и возможностей определяется стратегией компании, звеньями цепочки ценности, конкурентными требованиями, внешней средой.

Для выявления стратегически значимых видов деятельности надо выделить функции и процессы, качественное выполнение которых обеспечивает долгосрочное конкурентное преимущество, и звенья цепочки ценности, неэффективность которых плохо сказывается на реализации стратегии¹³.

¹³ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 530, 535.

Аутсорсинг второстепенных видов деятельности

Иногда менеджеры много времени, сил и ресурсов тратят на улучшение функционирования второстепенных видов деятельности, отвлекаясь от своей основной задачи — совершенствования стратегически значимых процессов. Чтобы избежать этого, можно сократить количество вспомогательных видов деятельности, выполняемых своими силами, передав их внешним партнерам.

Любую вспомогательную деятельность в цепочке ценности можно рассматривать как “услугу”¹⁴. Большая часть накладных расходов компании приходится на те “услуги”, которые она оказывает сама себе, т.е. выполняет самостоятельно. Их можно передать в аутсорсинг внешним партнерам. Это, как правило, выгодно, потому что компании-партнеры, специализирующиеся на тех или иных видах деятельности, обладают соответствующим кадровым и ресурсным потенциалом и предоставляют услуги дешевле и выше качеством.

Однако есть и другие доводы в пользу аутсорсинга, помимо экономии средств и сил компании. Со стратегической точки зрения, делегирование второстепенных вспомогательных видов деятельности уменьшает внутреннюю бюрократию, упрощает организационную структуру, ускоряет процесс принятия решений, повышает концентрацию усилий на достижении стратегических целей, улучшает инновационный потенциал компании (за счет сотрудничества с лучшими поставщиками) и реакцию на действия конкурентов¹⁵. Компании, активно применяющие аутсорсинг, сконцентрируют свою энергию и ресурсы на основных звеньях цепочки ценности, в которых они способны добиться уникальных показателей, стать лучшими в отрасли (и даже в мире), достичь конкурентного преимущества и эффективнее управлять отношениями потребитель-поставщик-дистрибьютор¹⁶.

Аутсорсинг второстепенных видов деятельности обеспечивает компании дополнительные преимущества — снижение издержек, уменьшение внутренней бюрократии, ускорение процесса принятия решений, увеличение гибкости, концентрацию усилий на достижении стратегических целей.

Критики видят опасность аутсорсинга в том, что увлечение этой моделью ведет к утрате базовых знаний и возможностей и увеличивает зависимость компании от внешних поставщиков, лишая ее собственных ресурсов¹⁷. Тем не менее, некоторые компании нашли способ без ущерба для себя пользоваться услугами внешних поставщиков, разработчиков дизайна, каналов распространения, рекламных агентств, различных финансовых посредников¹⁸. На протяжении многих лет компания *Polaroid* закупает фотопленку у *Eastman Kodak*, электронное оборудование — у *Texas Instruments*, фотокамеры — у *Timex* и т.д., сосредоточив основные усилия на производстве уникальных самопроявляющихся фотокомплектов и разработке нового поколения фотокамер и фотопленок. Компания *Nike* сконцентрировала свои силы на дизайне, маркетинге и распространении, а производство обуви и спортивной одежды практически полностью передала в аутсорсинг. Многие производители персональных компьютеров передали в аутсорсинг сборку машин, занимаясь в основном дизайном, сбытом, маркетингом

¹⁴ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 32.

¹⁵ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 33, 39; James Brian Quinn, “Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities”, *Sloan Management Review*, Summer 1999, p. 9. См. также статью James Brian Quinn, Frederick G. Hilmer, “Strategic Outsourcing”, *Sloan Management Review*, Summer 1994, p. 43–55.

¹⁶ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 47; James Brian Quinn, “Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities”, *Sloan Management Review*, Summer 1999, p. 9.

¹⁷ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 39–40.

¹⁸ Усиливающаяся тенденция передачи в аутсорсинг важных производственных процессов, а также причины создания альянсов и партнерств с другими компаниями анализируются в книге James F. Moore, *The Death of Competition* (New York: HarperBusiness, 1996); обратите особое внимание на главу 3.

и распространением. Угледобывающие компании передают внешним партнерам геологические работы, снятие проб и бурение. Винодельческое производство *Ernest and Julio Gallo Winery* выделило в аутсорсинг 95% производства винограда, переложив на фермеров погодные и другие риски, и сосредоточило усилия на изготовлении вина и функциях маркетинга и сбыта¹⁹. Ведущие авиакомпании передают в аутсорсинг организацию питания для авиапассажиров, хотя это важная составляющая сервиса. Компании *Eastman Kodak*, *Ford*, *Exxon*, *Merrill Lynch* и *Chevron* передали обработку данных фирмам, предоставляющим компьютерные услуги, полагая, что внешние партнеры выполняют эту задачу дешевле и качественнее, чем собственные специалисты компании. Компания *Chrysler* после слияния с немецким предприятием *Daimler-Benz* превратилась из высокочрезвычайного производителя в низкочрезвычайного, потому что получила возможность передать в аутсорсинг разработку и производство многих узлов и комплектующих; благодаря аутсорсингу *Chrysler* сократила время разработки и выведения на рынок новых моделей. Решение о том, какие виды деятельности выполнять своими силами, а какие — передать в аутсорсинг, носит стратегический характер.

Передача в аутсорсинг некоторых звеньев цепочки ценности — удачное стратегическое решение для многих компаний в различных ситуациях.

Стратегическое партнерство для достижения конкурентных преимуществ

Есть еще одна, не менее важная причина привлечения внешних партнеров, помимо снижения издержек и выигрыша в скорости. *Партнерство может расширить набор возможностей компании и улучшить реализацию стратегии.* Создавая и укрепляя партнерские отношения, компания расширяет свои организационные возможности и укрепляет ресурсную базу, достигая значительного конкурентного преимущества.

Производители автомобилей тесно сотрудничают со своими поставщиками, совместно совершенствуя дизайн и функции деталей и узлов, внедряя новые технологии и т.д., — словом, выполняя все действия, помогающие сократить период внедрения новых моделей, улучшить их качество и надежность, повысить общую эффективность производства. Производители безалкогольных напитков (*Coca-Cola* и *PepsiCo*) и производители пива (*Anheuser-Busch* и *Miller Brewing*) развивают отношения с поставщиками тары и дистрибьюторами для укрепления своих позиций на локальных рынках и обеспечения поддержки и содействия своим маркетинговым программам, без которых падает объем продаж и замедляется рост. Сети ресторанов быстрого питания (*McDonald's*, *Taco Bell* и пр.) тесно сотрудничают с держателями франшиз — это необходимо для достижения единых стандартов чистоты, качества продукции, дизайна помещений, уровня обслуживания. Если рестораны быстрого питания не обеспечат достаточное количество повторных посещений, их объем продаж и конкурентоспособность резко снизятся. *Стратегическое партнерство и союзы, тесное сотрудничество с поставщиками, дистрибьюторами, производителями дополнительных товаров и даже с конкурентами имеют огромное стратегическое значение, если способствуют укреплению организационных ресурсов и возможностей.*

Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые элементы организационной структуры

Стратегически значимые виды деятельности должны стать ключевыми элементами организационной структуры: только при таком подходе они могут рассчитывать на адекватное ресурсное обеспечение и соответствующим образом влиять на процесс принятия решений. Внедрение новой стратегии или корректировка прежней предполагают появление новых или изменение прежних ключевых видов деятельности, компетенций и возможностей, следовательно, требуют

¹⁹ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 43.

создания новой или перестройки старой организационной структуры. Если необходимые изменения не проведены, структура организации перестает соответствовать ее стратегии и может снизить эффективность управления и производительность²⁰. Как правило, попытка реализовать новую стратегию в рамках старой организационной структуры обречена на провал. Стратегия компании меняется вместе с внешними условиями, и вместе с ней должна меняться и организационная структура, подстраиваясь под новые требования реализации стратегии.

Для достижения соответствия между структурой организации и ее стратегией необходимо превратить стратегически значимые виды деятельности компании в ключевые элементы организационной структуры.

До сих пор мы говорили о необходимости реинжиниринга организационной структуры в соответствии с потребностями эффективной реализации стратегии, однако и сама структура оказывает влияние на выбор стратегии. Хорошая стратегия должна быть выполнимой. Если существующая организационная структура настолько далека от требований избранной стратегии, что организации для ее реализации придется буквально встать с ног на голову, такая стратегия не может считаться выполнимой и нуждается в доработке. И все же после выбора стратегии организационная структура должна претерпеть соответствующие изменения, иногда довольно серьезные. Любое влияние структуры на стратегию, по логике вещей, должно быть учтено до выбора стратегии, а не после него.

Структура организации должна меняться, чтобы обеспечить эффективную реализацию изменившейся стратегии.

Основные структурные элементы организации обычно представляют собой комбинацию традиционных функциональных единиц (НИОКР, производство, маркетинг, сбыт, информационные технологии, финансы и учет, кадры) и бизнес-процессов (управление цепочкой поставок, исполнение заказов клиентов, обслуживание клиентов, выведение на рынок новых товаров, контроль качества, электронная коммерция)²¹. Компании, ведущие операции в разных странах, могут строиться по географическому принципу, когда структурными элементами становятся географические подразделения, каждое из которых отвечает за производитель-

²⁰ Значение соответствия организационной структуры требованиям стратегии впервые было отмечено после изучения результатов масштабного исследования 70 крупнейших корпораций, проведенного под руководством профессора Гарвардского университета Альфреда Чандлера. Работы профессора Чандлера показали, что пересмотр стратегии создает новые административные задачи, которые в свою очередь требуют новой или скорректированной организационной структуры. А. Чандлер обнаружил, что структура обычно меняется по мере роста компании — однако лишь после того, как становится заметной неэффективность и внутренние проблемы. Изучение крупных корпораций помогло построить стандартную модель изменения организационной структуры: создание новой стратегии, появление новых проблем администрирования, снижение производительности и прибыльности, переход к более подходящей структуре организации, повышение прибыльности и более качественная реализация стратегии. Таким образом, менеджеры должны переоценивать внутреннюю организацию компании при каждом изменении стратегии. Новая или скорректированная стратегия обычно предполагает новые или скорректированные ключевые виды деятельности, компетенции и возможности, следовательно, требует новой или перестроенной организационной структуры. Более подробно см. в книге Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

²¹ Существует много других способов линейно-функциональной организации, помимо перечисленных. Производство инструментов, например, может строиться на таких функциях, как НИОКР, производство, техническое обслуживание, контроль качества, маркетинг, кадры, финансы и учет. Организация отеля может строиться на основе функций регистрации, ведения хозяйства, содержания здания, организации питания, стандартного обслуживания и обслуживания мероприятий, обучения персонала, учета. Сеть дисконтных магазинов может организовывать свою структуру на основе таких линейно-функциональных единиц, как оптовые закупки, хранение и распространение, продажа, реклама, стимулирование сбыта, обслуживание потребителей и администрирование. Другими словами, организационная структура обычно адекватна бизнес-процессам компании.

ность в том или ином регионе. В компаниях с вертикальной интеграцией основными структурными элементами будут функциональные подразделения, объединяющие одно (или несколько) звеньев цепочки ценности (производство сырья и комплектующих, сборка, оптовая дистрибуция, розничная торговля); при оценке производительности каждое функциональное подразделение в цепочке ценности рассматривается как центр прибыли. В диверсифицированных компаниях структурными единицами обычно служат самостоятельные подразделения, причем каждое из них рассматривается как самостоятельный центр прибыли, а штаб-квартира корпорации обеспечивает вспомогательные функции для всех подразделений.

Линейно-функциональная организация может привести к тому, что части различных важных видов деятельности и мощностей будут рассредоточены по разным отделам.

Менеджеры должны помнить, что в организациях с традиционной линейно-функциональной структурой существует угроза рассредоточения стратегически важных функций по разным отделам. Рассмотрим, например, как при линейно-функциональной организации распределяются по разным отделам следующие стратегически значимые виды деятельности.

1. **Исполнение заказов клиентов.** В этом процессе участвуют отделы: сбыта (он реализует заказ), финансовый (проверка условий кредита и одобрение дополнительного финансирования), производственный (создание товаров и пополнение товарных запасов по мере необходимости), склад (проверка наличия данного товара, пополнение запаса, упаковка товара для доставки), доставки (назначение курьера для доставки, выдача заказа)²².
2. **Выведение новых товаров на рынок.** В этом процессе участвуют отделы НИОКР, закупок, производственный и маркетинговый.
3. **Улучшение качества продукции.** В этом процессе сотрудничают отделы НИОКР, закупок комплектующих, производства, сборки.
4. **Управление цепочкой поставок.** В этом процессе участвуют отделы закупок, НИОКР, управления запасами, производства и сборки, хранения и доставки.
5. **Бизнес в Internet.** Для него необходимо сотрудничество отделов информационных технологий, снабжения, производства, маркетинга, продаж, хранения и доставки, обслуживания клиентов, финансового.
6. **Изучение потребительского спроса и совершенствование товаров.** В этом процессе участвуют отделы обслуживания клиентов, НИОКР, закупок комплектующих, производства, сборки, маркетинговых исследований.

Такое разнесение процессов по разным отделам замедляет исполнение и увеличивает административные издержки, поскольку усложняет координацию и требует участия большого количества работников²³. Это не «врожденный порок» линейно-функциональной организации — организация на основе основных функций доказала свои преимущества во вспомогательных (финансы, учет, управление кадрами) и в основных видах деятельности (НИОКР, производство, маркетинг), несмотря на разнесение стратегически значимых процессов по разным отделам. Правда, это разделение и стало существенным недостатком линейно-функциональной организации, поэтому мы и отмечали, что компетенции и возможности компании суть результат объединения разных видов деятельности и не ограничиваются одной функциональной единицей.

²² Michael Hammer, James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993), p. 26–27.

²³ Хотя функциональная организация воплощает принцип разделения труда Адама Смита (каждый человек или подразделение несет ответственность за выполнение определенного задания) и обеспечивает жесткий управленческий контроль (каждый работник отчитывается перед главой функционального подразделения за эффективность работы при строгом соблюдении процедур), никто не следит за всем процессом и его результатами; Michael Hammer, James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993), p. 26–27.

В последнее время большое распространение получила концепция *бизнес-процессов*, позволяющая выделить процессы, разнесенные по разным функциональным отделам, и объединить их в одно целое. Извлечение составляющих стратегически значимых процессов из функциональных отделов и создание специальных отделов или интегрированных рабочих групп называется *реинжинирингом (реорганизацией) бизнес-процессов*. Компания *Bell Atlantic* за счет реинжиниринга упростила удаленный доступ корпоративных клиентов для обработки данных; до реинжиниринга запрос на получение доступа путешествовал из отдела в отдел в течение двух-четырех недель²⁴. *Bell Atlantic* объединила сотрудников из разных отделов таким образом, чтобы они обрабатывали заказы клиентов в течение нескольких дней или даже часов. Поскольку эта работа носит постоянный характер (заказы клиентов должны обрабатываться ежедневно), сотрудников объединили в специальный технологический отдел. В электронной промышленности, где срок жизни продукта не превышает трех-шести месяцев из-за быстрого развития технологий, компании организовали специальные отделы, задачей которых стало сокращение времени на включение новых технологических достижений в разработки компании. Во врезке «Реинжиниринг бизнес-процессов» рассматривается опыт нескольких компаний в перестройке стратегически значимых функций²⁵.



Реинжиниринг бизнес-процессов

Реинжиниринг стратегически значимых бизнес-процессов, разнесенных прежде по разным отделам, проводится для устранения бюрократических проволочек и уже доказал свою действенность в оптимизации организационной структуры компании. Это не новая мода и не разовое мероприятие. Организация по бизнес-процессам — столь же полезный структурный принцип, как и функциональная специализация. Стратегии реализуются более эффективно, когда части стратегически значимых видов деятельности, выполняемые разными отделами, объединяются в одно целое и координируются из одного центра.

Компании, перестроившие бизнес-процессы, интегрировали некогда разделенные действия и функции в должностные обязанности одного работника, а бизнес-процессы передали в ведение рабочих команд. Таким образом, реорганизация стала логическим следствием синтеза задач и перераспределения работ. В результате устраняется разнесение работ по разным отделам и снижаются накладные расходы. Для реорганизации структуры по бизнес-процессам необходимы следующие действия.

- Разработка общей технологической схемы бизнес-процесса, включая его связи с другими звеньями цепочки ценности.
- Максимальное упрощение процесса за счет устранения лишних и дублирующих этапов и рационализации оставшихся.
- Выделение этапов процесса, поддающихся автоматизации (повторяющихся, занимающих много времени, примитивных); при необходимости — внедрение новых технологий, обеспечивающих качественно новые возможности и дальнейший рост производительности.
- Сначала — реинжиниринг организационной структуры, только потом реорганизация бизнес-процессов.
- Оценка каждого этапа бизнес-процесса для определения его стратегической значимости. Производительность стратегически значимых этапов необходимо поднять до лучших в отрасли (в мире) стандартов.

²⁴ Michael Hammer, James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993), p. 66–68.

²⁵ Более подробный анализ опыта реорганизации компании Pacific Bell см. в статье Donna B. Stoddard, Sirkka L. Jarvenpaa, Michael Littlejohn, *“The Reality of Business Reengineering: Pacific Bell’s Centrex Provision Process”*, California Management Review, Spring 1996, p. 57–76.

- Передача в аутсорсинг операций, второстепенных и малозначительных для развития возможностей и ключевых компетенций компании.
- Разработка оптимальной технологической схемы для выполнения оставшихся операций; реорганизация рабочих групп, выполняющих эти операции.

При надлежащем выполнении всех этих задач реорганизация может значительно повысить производительность и возможности компании. В группе обработки заказов отдела производства прерывателей *General Electric* время от получения заказа до поставки товара сократилось с трех недель до трех дней благодаря объединению шести производственных подразделений в одно, сокращению операций на этапе комплектации заказов, автоматизации системы проектирования и уменьшению количества организационных уровней между менеджерами и работниками с трех до одного. Производительность возросла на 20%, а производственные издержки на единицу продукции снизились на 30%.

Northwest Water, британское предприятие коммунальных услуг, провело реорганизацию 45 складов запасных частей, которыми пользовались бригады сантехников, занимающихся прокладкой и ремонтом водопровода и канализации. Теперь бригады получили в свое распоряжение специальные грузовики, на которых перевозится все необходимое оборудование, а прием заказов и отчет об их исполнении ведется через компьютерные терминалы, установленные в грузовиках. Сантехники теперь не штатные сотрудники *Northwest Water*, а ее подрядчики. Реорганизация позволила компании не только отказаться от содержания складов, но и сократить отделы приема заказов и контроля исполнения.

В больницах скорой помощи *Lee Memorial* в Форт-Майерз, штат Флорида, и *St. Vincent's* в Мельбурне, Австралия, медицинская помощь теперь предоставляется бригадами врачей различных медицинских специальностей, комплектуемых в соответствии с диагнозом пациента. Обе больницы разработали системы комплексной медицинской помощи и ухода, от приема на лечение до выписки. Пациенты больше не кочуют из одного отделения в другое для проведения процедур и обследования; вместо этого бригады, имеющие все необходимое для оказания специализированной помощи, обеспечивают полный комплекс лечения пациенту на месте. Хотя обе больницы опасались, что при подобной организации снизится эффективность использования оборудования, однако новая система привела к снижению накладных расходов, ускорению обслуживания пациентов и оказалась удобнее и для пациентов, и для медиков.

Кроме того, реорганизация бизнес-процессов в сочетании с электронными технологиями, делегированием полномочий и использованием самоуправляемых рабочих команд открывает новые возможности:

- позволяет сделать организационную иерархию более плоской и устранить уровень менеджеров среднего звена;
- переносит ответственность и полномочия по принятию решений на те уровни организации, которые находятся в непосредственном контакте с клиентами;
- унифицирует стратегически значимые процессы и позволяет выполнять их быстрее и с меньшими затратами;
- создает новые организационные возможности и повышает производительность труда.

Источники. James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p.162; T. Stuart, "GE Keeps Those Ideas Coming", *Fortune*, August 12, 1991; Gene Hall, Jim Rosenthal, Judy Wade, "How to Make Reengineering Really Work", *Harvard Business Review*, November–December 1993, p. 119–131; Ann Majchrzak, Qianwei Wang, "Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations", *Harvard Business Review*, September–October 1996, p. 93–99; а также Iain Somerville, John Edward Mroz, "New Competencies for a New World", in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard (ed.), *The Organization of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), p. 71.

Полномочия и уровень самостоятельности каждого отдела и работника

Компании должны определить объем полномочий менеджера каждой организационной единицы (особенно руководителей филиалов, линейно-функциональных отделов и бизнес-процессов) и диапазон вопросов, по которым сотрудники могут принимать самостоятельные решения при выполнении своих должностных обязанностей. В организационных структурах с высоким уровнем централизации стратегические и оперативные решения принимаются исключительно высшим руководством, оно же держит под жестким контролем руководителей подразделений и отделов; полномочия оперативного и линейного менеджмента, а также работников сравнительно узки. При административно-командной системе управления в централизованных организациях исполнители не имеют ни времени, ни желания, ни квалификации для того, чтобы контролировать выполнение работ, тем более принимать компетентные решения по ее выполнению; следовательно, необходима концентрация полномочий в руках топ-менеджмента, постоянный надзор и жесткий контроль. Один из самых серьезных недостатков иерархической структуры в том, что чрезвычайно много времени требуется на рассмотрение и одобрение инициатив, поскольку в нем участвуют все уровни управленческой бюрократии. При централизованном процессе принятия решений требуется участие всех топ-менеджеров, независимо от того, какого уровня знаний достаточно для принятия данного решения. Если решение должно быть принято на низовом уровне управления или если для его принятия требуются технические или интуитивные знания, то передать все нюансы и факты исполнителям высшего уровня очень сложно и требует времени, поскольку знания не поддаются механическому копированию. Неудивительно, что сегодня даже в жестких иерархических структурах приходят к выводу о целесообразности делегирования полномочий принятия решений работникам, которые находятся непосредственно в месте действия и лучше осведомлены о ситуации (правда, прежде нужно научить их принимать правильные решения).

Организационная структура, в которой вся полнота власти сосредоточена в руках менеджеров высшего уровня, управляющих всеми процессами путем личного принятия или одобрения решений, редко бывает эффективной.

В организациях с высоким уровнем децентрализации менеджеры (и просто работники) получают полномочия действовать по своему усмотрению в рамках своей ответственности. Менеджеры заводов самостоятельно принимают решения о закупке нового оборудования и ведут переговоры с поставщиками деталей и комплектующих; рабочие бригады самостоятельно организуют и совершенствуют вверенные им процессы; работникам, напрямую контактирующим с клиентами, позволено делать все, чтобы клиент остался доволен. Например, в компании *Starbucks* работники сами решают, что сделать для удовлетворения потребностей клиентов; в компании очень популярна история о том, как однажды в магазине сломался кассовый аппарат, и кассир предложил стоящим в очереди покупателям выпить кофе за счет заведения*. В диверсифицированных компаниях с высоким уровнем децентрализации главы подразделений получают широкие полномочия в вопросах управления с относительно малым вмешательством со стороны главного руководства; более того, они в свою очередь делегируют значительные полномочия руководителям функциональных отделов и бизнес-процессов.

Делегирование полномочий оперативному и линейному менеджменту и работникам позволяет перейти к горизонтальной организационной структуре с минимальным количеством уровней менеджеров среднего звена. Если в централизованных организациях с вертикальной структурой менеджеры и работники должны ждать решения своих вопросов от вышестоящего менеджера, то в децентрализованной горизонтальной структуре они при-

* Iain Somerville, John Edward Mroz, "New Competencies for a New World", in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard (ed.), *The Organization of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), p. 70.

нимают решения и разрабатывают планы действий самостоятельно — принятие решений и ответственность за их последствия становятся частью их работы. Передача полномочий принятия решений на места сокращает время реакции компании на новые события, стимулирует появление новых идей, творческое мышление, новаторство и заинтересованность менеджеров и работников в эффективности работы.

Широкое делегирование полномочий — не самоцель децентрализации; суть в том, чтобы возложить ответственность за принятие решений на тех работников, которые в силу своей осведомленности о ситуации способны принять наиболее адекватное решение.

В последнее время наметилась тенденция перехода от авторитарных, многоуровневых иерархических структур к более плоским децентрализованным структурам с широким делегированием полномочий на места. Этот процесс отвечает на три важных требования времени.

1. *Традиционные иерархические структуры, организованные по принципу производственной специализации, со вступлением мировой экономики в эпоху Internet должны радикально измениться, чтобы реализовать потенциал электронных технологий и новые возможности на внешних рынках.* Компании во всем мире перестраивают свои организационные структуры и бизнес-процессы, чтобы использовать преимущества Internet-технологий, которые обеспечивают рост производительности и снижение издержек, позволяют быстро и адекватно реагировать на новые события и тенденции, быстро создавать и передавать информацию.
2. *Полномочия принятия решений должны делегироваться на низовые уровни организации — это залог адекватных, компетентных и обоснованных решений.* На практике это означает наделение значительными полномочиями тех работников (менеджеров и не только), которые находятся ближе всего к месту действия, владеют информацией и обучены учитывать все факторы. С точки зрения пяти задач стратегического менеджмента децентрализация означает, что менеджеры подразделений должны не только руководить планированием стратегии своих подразделений, но и принимать решения по эффективной реализации стратегий. Децентрализация, таким образом, заставляет по-новому взглянуть на трудовые ресурсы компаний: при отказе от иерархических структур возрастает спрос на решительных и опытных менеджеров для руководства каждой организационной единицей, способных взять на себя ответственность за разработку и реализацию ее стратегии. Менеджеры, которые не в состоянии обеспечить надлежащие результаты, должны отсеиваться.
3. *Рядовые сотрудники должны иметь полномочия действовать по своему усмотрению в рамках своих должностных инструкций.* Наделение работников полномочиями принятия решений и возложение на них ответственности за результат позволяют компании использовать свой интеллектуальный капитал с эффективностью, недостижимой в административно-командной системе управления. Расширение полномочий работника ускоряет реакцию организации на изменение внешних условий и стимулирует появление новых идей, творческое мышление, новаторство, расширяет участие менеджеров и работников в работе компании. Делегирование полномочий позволяет расширить должностные обязанности и передать функции контроля непосредственно работникам. Более того, учитывая развитие электронных технологий, можно без особых затрат обеспечить сотрудникам всех организационных уровней прямой доступ к данным, коллегам, менеджерам, поставщикам и клиентам. Любой сотрудник быстро получает (через Internet или локальную сеть компании) нужную информацию, консультации руководства или коллег и принимает квалифицированные и ответственные решения. Обычно в организациях, где работники обладают всей полнотой информации, сами выбирают стиль и методы работы и отвечают за свои решения, наблюдается здоровая трудовая атмосфера и высокая производительность.

Эти три требования все чаще находят отклик в корпоративном мире, где ценным активом организации становится интеллектуальный капитал, образуемый знаниями и способностями

ее работников. Компании понимают, что авторитарные иерархические организации стали препятствием на пути создания и реализации стратегий, адекватных возможностям современных электронных технологий и скорости Internet. Поэтому компании расширяют полномочия менеджеров низового звена и рядовых сотрудников, предлагая им самостоятельно решать, какие действия необходимы для эффективной реализации новых стратегических инициатив. Однако делегирование полномочий при всех своих достоинствах требует адекватных механизмов контроля, чтобы бизнес не подвергся риску²⁷.

Децентрализация — логичное следствие перехода к Internet-экономике и усиления роли интеллектуального капитала.

Децентрализация принятия стратегических решений порождает проблемы в корпорациях с подразделениями в родственных отраслях. Межфирменное стратегическое соответствие лучше всего реализуется в условиях либо централизованного принятия решений на корпоративном уровне, либо тесного сотрудничества и совместной выработки решений²⁸. Например, если в подразделениях со сходными процессами и технологиями производства функционируют независимые отделы НИОКР, каждый со своими приоритетами, проектами и стратегическими программами, только вышестоящие органы могут предотвратить дублирование работ, достичь экономии на масштабе или расширить область научных исследований. Кроме того, централизованный контроль над смежными видами деятельности самостоятельных подразделений имеет смысл, когда можно совместно использовать торговый персонал, каналы распространения, единую систему обслуживания, общие системы электронной коммерции и пр. По понятным причинам самостоятельность функциональных менеджеров следует ограничивать, если стратегически значимые процессы разнесены по разным отделам и требуют тесной координации для достижения максимальной эффективности.

В диверсифицированных компаниях необходимо сохранить централизацию на корпоративном уровне для укрепления сотрудничества разных подразделений и координации смежных звеньев цепочки ценности.

Координация деятельности подразделений

Традиционный подход к координации деятельности организационных подразделений — построение иерархической системы, при которой менеджеры отчитываются перед вышестоящим лицом (руководителем функциональной единицы, бизнес-процесса, территориального отделения). В ведении корпоративного топ-менеджмента при такой организации обычно несколько организационных подразделений и достаточно полномочий для координации и организации их сотрудничества. В иерархических структурах исполнительные руководители, начальники производств и менеджеры подразделений становятся центральными фигурами процесса координации благодаря своему объему полномочий. Если компания диверсифицирована в родственные отрасли, координация деятельности сосредоточена обычно в руках одного руководителя корпоративного уровня. Диверсифицированные компании обычно сохраняют на корпоративном уровне и централизованное руководство вспомогательными функциями, например, связи с общественностью, финансы и учет, поощрение персонала, внедрение информационных технологий.

Однако, как уже было сказано, функциональная организация в большинстве отраслей приводит к тому, что некоторые стратегически значимые процессы расредоточиваются по

²⁷ Контроль в сферах, где стратегически значимы быстрота реакции, новаторство и творческое мышление, вообще достаточно затруднен. Подробнее об этой проблеме и ее решениях см. статью Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", Harvard Business Review, March–April 1995, p. 80–88.

²⁸ О значении межфирменного сотрудничества см. в статье Jeanne M. Liedtka, "Collaboration across Lines of Business for Competitive Advantage", Academy of Management Executive, May 1996, p. 20–34.

разным отделам. Чтобы улучшить координацию их деятельности, компании дополняют свои структуры координационными комитетами и межфункциональными комиссиями, устанавливают отношения двойного подчинения, поощряют неформальное сотрудничество, производят поощрительные выплаты по результатам коллективного труда, а менеджеры организуют сотрудничество отделов (вплоть до смещения руководителей, сопротивляющихся объединению усилий). В европейской компании *ABB* с капиталом в 30 млрд. долл., производящей генераторы и другое электрооборудование, высшее руководство сместило директоров нескольких заводов, не сумевших устранить дублирующие направления в разработках новой продукции. Директора заводов не смогли договориться о том, какие лаборатории и заводы надо закрыть. Тогда в дело вмешался глава компании: лично встретился с каждым директором, предложил варианты решения проблемы и назначил крайний срок исполнения. Поскольку дело так и не сдвинулось с мертвой точки, директорам пришлось расстаться со своими постами.

Во врезке "Межфирменная научная координация в корпорации *3M*" рассказывается об опыте этой корпорации в согласовании деятельности подразделений.



Межфирменная научная координация в корпорации *3M*

В компании *3M* свыше 100 лабораторий в разных странах мира. Занятые в них специалисты сотрудничают между собой и охотно приходят друг другу на помощь, не пытаясь утаить от коллег "профессиональные секреты". Руководству *3M* удалось создать атмосферу взаимопомощи и товарищества, которая помогает ученым быстро добиваться результатов и обмениваться опытом.

Руководство сформировало Научно-технический совет, в который вошли руководители ведущих лабораторий. Совет собирается ежемесячно; кроме того, раз в год он проводится трехдневные семинары для совершенствования обмена технологиями и обсуждения общих проблем. Руководство создало также Технический форум для обсуждения научных проблем — в его работе участвуют ученые и технические эксперты, задача которых — привлечение к решению научных проблем работников лабораторий. Форум организует работников лабораторий в кружки по интересам; для членов кружков регулярно проводятся семинары с участием приглашенных экспертов. Ежегодно проводится трехдневная выставка достижений, где ученые компании демонстрируют коллегам свои последние разработки и общаются в неформальной обстановке.

Неудивительно, что *3M* предложила больше 100 новых технологий, используемых тремя подразделениями компании, каждое из которых обслуживает несколько рынков.

Источник. Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process", *Harvard Business Review*, January–February 1995, p. 93-94.

Главное при включении вспомогательных видов деятельности в организационную структуру — обеспечить надлежащую отчетность и координацию, чтобы:

- максимизировать вклад вспомогательных видов деятельности в повышение производительности основных звеньев цепочки ценности организации;
- снизить издержки вспомогательных видов деятельности, а также затраты сил и времени на взаимодействие отделов в процессе совместной деятельности.

Сотрудничество с организациями-партнерами

Компания должна назначить одного из менеджеров (или создать специальную группу) ответственным за налаживание сотрудничества с внешними субъектами, участвующими в реализации стратегии. Заключение альянсов и установление отношений сотрудничества создает

благоприятные возможности в будущем, однако пока партнерство не сформируется, от него не будет ощутимых плодов. Топ-менеджмент должен понять, что прочные отношения со стратегическими партнерами положительно влияют на прибыльность. Такое понимание ведет к повышению эффективности реализации стратегии за счет образования альянсов. Если тесные налаженные отношения с поставщиками стратегически необходимы, то управление цепочкой поставок должно занять подобающее место в организационной структуре. Если стратегическое значение имеют отношения с дистрибьюторами, дилерами или владельцами франшизы, необходимо назначить ответственного за налаживание связей с ними. Если параллельная работа с производителями дополнительных товаров и услуг повышает организационные возможности, необходимо предусмотреть структуру, которая на постоянной основе координировала бы такую работу.

Главная цель альянсов и партнерских отношений — эффективное сотрудничество и максимальное расширение ресурсной базы, а не сиюминутная выгода от успешных сделок.

Для налаживания отношений с внешними союзниками можно назначить специальных менеджеров “по связям с...”, задача которых — обеспечить нужные компании преимущества от союзов и партнерских отношений. Менеджеры внешних связей выполняют множество функций: знакомят нужных людей, содействуют налаживанию отношений, наблюдают за разработкой и осуществлением планов деятельности, помогают создавать внутренние организационные процедуры и системы информирования для установления более тесных связей с партнерами, а также стимулируют неформальные отношения между представителями организаций-партнеров. Для обеспечения надлежащего обмена информацией и согласованности действий связи между организациями-партнерами должны быть многосторонними и разнообразными²⁹. Необходимо также наладить эффективный обмен информацией, регулярно обсуждать возникающие конфликты, проблемы и изменения ситуации³⁰.

Перспективы трудовой деятельности и создания возможностей

Все организационные структуры имеют свои стратегически сильные и слабые стороны. Для эффективной реализации стратегии менеджеры должны выбрать подходящую структуру и при необходимости скорректировать ее в соответствии с особенностями деятельности компании. Для этого обычно нужно: дополнить структуру соответствующими механизмами согласования (межфункциональные рабочие группы, специальные группы для работы над проектами, независимые рабочие группы и пр.); наладить системы обмена информацией, необходимые для эффективной реализации стратегии. Хотя создать идеальную организацию и полностью избежать конфликтов, разногласий, недовольства и даже серьезных организационных просчетов нельзя, компания должна стремиться к построению максимально эффективной и конкурентоспособной организации.

Идеальной организационной структуры не существует.

Пути и методы развития (или создания новых) ключевых компетенций и организационных возможностей у каждой компании свои и зависят от корпоративной культуры и конкретной ситуации. Дело тут не только в том, что у каждой компании и даже у каждого руководителя свои подходы к построению организации, но и в том, что создание различных возможностей требует разных подходов. Поэтому следует проявлять осторожность при обобщении методов создания организационных возможностей. Однако можно совершенно точно ска-

²⁹ Rosabeth Moss Kanter, “Collaborative Advantage: The Art of the Alliance”, Harvard Business Review, July–August 1994, p. 105–106.

³⁰ Прекрасный обзор эффективного управления взаимоотношениями между партнерами по альянсу см. в статье Rosabeth Moss Kanter, “Collaborative Advantage: The Art of the Alliance”, Harvard Business Review, p. 99–108.

зять, что построить организацию, обладающую достаточными компетенциями и возможностями для реализации стратегии, нельзя без высокой степени координации действий отдельных лиц и групп. Компетенции и возможности возникают в результате объединения усилий работников и коллективов, а не появляются за счет механического перемещения организационных единиц. Более того, создание ключевых компетенций и возможностей — это такая задача, в решении которой важно личное участие высшего руководства. Эффективное управление как внутренними организационными процессами, так и внешним сотрудничеством для создания конкурентоспособных возможностей и компетенций занимает одно из первых мест в списке должностных обязанностей современных топ-менеджеров.

Организационные возможности возникают в результате объединения усилий рабочих групп, подразделений и внешних союзников и не определяются организационной структурой.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ БУДУЩЕГО

Сегодня многие компании задумались над перестройкой традиционных иерархических организационных структур, построенных когда-то на основе функциональной организации и централизации полномочий. Большинство мер по разукрупнению компаний, предпринятых в конце 1980-х и начале 1990-х годов, было направлено на превращение авторитарных вертикальных структур в более плоские и децентрализованные. Менеджеры осознали, что административно-командные иерархии несостоятельны в современных условиях, когда клиенты отказываются от стандартной продукции в пользу создаваемой на заказ, циклы жизни продукции сократились, массовое производство стандартной продукции сменилось массовым производством индивидуальных товаров, темп технологических изменений ускорился, рыночные условия стали «стабильно нестабильными». Многоуровневые иерархии с присущими им многочисленными системами контроля требуют от работников постоянного обращения к вышестоящим уровням за одобрением и получением санкций; они уже не в состоянии обеспечить соответствующее обслуживание клиентов и быструю адаптацию компании к меняющимся условиям. Более того, функциональные вертикали и разнесение стратегически значимых процессов снижают конкурентоспособность в нестабильной и изменчивой рыночной среде.

В условиях быстро меняющихся рынков, на которых множество компаний борются за лидерство в своих отраслях и/или за создание сильных позиций в будущем, необходимыми характеристиками организации становятся экономичность, плоская структура, подвижность, быстрота реакции и новаторство. Для создания эффективной организации компании необходимы менеджеры и работники, наделенные достаточными полномочиями, реорганизация рабочих процессов, самоуправляемые рабочие бригады, внедрение Internet-технологий и создание инфраструктуры электронной коммерции, работа с внешними партнерами для улучшения существующих и создания новых организационных возможностей. Современная компания должна превосходить конкурентов за счет лучшей ресурсной базы и конкурентных возможностей, которые теперь базируются на интеллектуальном капитале. Практически все компании в большей или меньшей степени нуждаются во внутренней реорганизации, чтобы работать со скоростью Internet, и во внедрении электронных технологий в стандартную повседневную деятельность всех подразделений.

В последнее время изменение стратегических приоритетов и условий конкуренции привело к радикальным изменениям в организационной структуре практически всех компаний.

Организации будущего должны обладать следующими характеристиками.

- Минимум барьеров между отделами, функциями, географическими подразделениями, а также между компанией и ее поставщиками, дистрибьюторами, дилерами, стратегическими союзниками и клиентами.

- Способность к изменению и быстрому обучению.
- Объединение усилий работников разных функциональных и географических подразделений — важное условие для создания организационных компетенций и возможностей.
- Широкое использование электронных технологий — обработка данных, передача информации в режиме реального времени, использование Internet для общения и сотрудничества с поставщиками, клиентами и стратегическими партнерами.

РЕЗЮМЕ

Реализация стратегии состоит в преобразовании стратегических планов в действия и результаты. Об успешной реализации стратегии говорит достижение или перевыполнение показателей производительности, указанных в стратегическом плане. Невыполнение этих целей свидетельствует об ошибочной стратегии, плохой реализации или о том и другом вместе.

При выборе способов реализации стратегии руководители должны определить, какие условия необходимы для выполнения стратегического плана, и как можно скорее создать эти условия. Для реализации стратегии необходимо решить следующие задачи.

- Создание организации, обладающей необходимыми компетенциями, возможностями и ресурсной базой.
- Распределение ресурсов по стратегически значимым звеньям цепочки ценности.
- Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
- Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования.
- Создание работникам условий для эффективного выполнения стратегических задач за счет внедрения информационных, коммуникационных, операционных и электронных систем.
- Разработка системы стимулирования и поощрения за достижение поставленных целей и хорошую реализацию стратегии.
- Создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии.
- Создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации.

Реализация стратегии — задача не только высшего руководства; это работа для всей команды менеджеров. *Все менеджеры работают над реализацией стратегии* в пределах своих полномочий и ответственности. Все менеджеры на своих местах решают, какие действия следует предпринять для достижения нужных результатов; каждому из них нужен план действий.

Три основные задачи при построении организаций таковы: назначение на ключевые посты компетентных работников; создание ключевых компетенций и организационных возможностей, необходимых для эффективной работы всех звеньев цепочки ценности; оптимизация внутренних процессов и их согласование с деятельностью стратегических союзников. Чрезвычайно важно в данном контексте решение кадровой проблемы, поскольку для проведения изменений и стабильной работы необходимы ответственные и квалифицированные менеджеры и сотрудники.

Создание стратегически значимых ключевых компетенций и конкурентоспособных возможностей, не поддающихся копированию, позволяет получить преимущество перед соперниками. Ключевые компетенции возникают из навыков и действий, выполняемых в разных звеньях цепочки ценности, и при объединении образуют уникальные возможности организации. Главное для превращения ключевых компетенций организации в долгосрочное конкурентное преимущество — сосредоточить на их создании больше таланта и труда, чем соперники. Ключевые компетенции и возможности создаются за счет: качественного управления трудовыми ресурсами, базами знаний и интеллектуальным капиталом; координации и объединения усилий рабочих групп, подразделений и внешних партнеров. Руководство этими

процессами должно быть возложено на менеджеров высшего уровня в силу их уровня полномочий, информирования и квалификации.

Работа над организационными возможностями не должна ограничиваться совершенствованием уже существующих. В идеале менеджмент должен опережать события, развивать новые компетенции и возможности, чтобы дополнить существующую ресурсную базу и обеспечить более эффективную реализацию стратегии. Компанию можно рассматривать как совокупность постоянно развивающихся компетенций и возможностей, которые надо усовершенствовать таким образом, чтобы достичь преимущества перед конкурентами за счет максимально эффективной реализации стратегии.

Один из вопросов, которые предстоит решить менеджерам, состоит в том, следует ли развивать желаемые компетенции и возможности самостоятельно либо лучше приобрести их путем установления партнерских отношений с поставщиками или заключения стратегических союзов. Решение этого вопроса обычно зависит от уровня доверительности в отношениях с партнерами. Кроме того, аутсорсингу должен предшествовать анализ бизнес-процессов для выявления стратегически значимых и второстепенных. Первые компания должна развивать и совершенствовать собственными силами, а вторые без риска для долгосрочной деятельности может передать внешним партнерам. Самостоятельно развитие компетенций и возможностей происходит и за счет приобретения компании, уже ими обладающих. При отсутствии такого варианта компания должна найти и нанять на работу подходящих сотрудников с соответствующими навыками и опытом, а затем объединить навыки и ноу-хау различных подразделений компании.

Обеспечение соответствия между стратегией и структурой требует эффективной координации деятельности разных подразделений, перераспределения полномочий сотрудников, объединения усилий внутренних подразделений и внешних партнеров. Кроме того, менеджменту предстоит решить вопрос о том, какие решения должны приниматься единолично высшим руководством, а какие можно передать на места.

Каждая организационная структура имеет свои преимущества и недостатки; *идеальной организации не существует*. Функциональный принцип организации больше подходит однопрофильным компаниям, поскольку в ней стратегически значимые виды деятельности совпадают с бизнес-процессами и кооперация между отделами в достаточной степени налажена. Однако у такой структуры есть существенные недостатки: функциональная близорукость, условия для создания "империй", соперничество между отделами, непомерно высокий уровень разнесения функциональных процессов между отделами и многоуровневые иерархии управления. В последние годы для устранения недостатков функциональной организации все чаще используется *реинжиниринг бизнес-процессов*.

Для лучшей координации усилий в рамках компании либо стратегических альянсов целесообразно создание рабочих групп для разработки специальных проектов, разработка системы поощрений и вознаграждений за достижение индивидуальных или общих показателей производительности, расширение полномочий межфункциональных и/или самоуправляемых рабочих команд и отвечающих за координацию менеджеров, а также деятельность руководства по объединению усилий работников и групп. Организационные возможности и компетенции появляются в результате сотрудничества рабочих групп, отделов и работников, а также компании и ее внешних партнеров, а не возникают сами собой по причине удачной организационной структуры компании.

Новые рыночные реалии — сокращение жизненного цикла товаров, рост спроса на изготавливаемые под заказ товары и индивидуальное обслуживание, новые электронные технологии, глобализация рынков и пр. — заставляют компании переходить на децентрализованные организационные структуры с минимальным количеством уровней управления. Такие организационные структуры обеспечивают быструю реакцию на изменения внешней среды, новаторство и мобильность. В них расширены полномочия работников, оптимизированы бизнес-процессы (во избежание рассредоточения важных процессов по нескольким отделам), налажены партнерские отношения с другими организациями (поставщиками, дистрибьюторами, дилерами, производи-

телями дополнительных товаров и услуг и даже некоторыми конкурентами), эффективно используются возможности аутсорсинга, отсутствует дублирование функций и избыток персонала, широко и быстро внедряются электронные и Internet-технологии.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Arguis, Chris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June 1998, p. 98-105.
2. Hall, Gene; Jim Rosenthal; Judy Wade, "How to Make Reengineering Really Work", *Harvard Business Review*, November-December 1993, p. 119-131.
3. Hambrick, Donald C., "The Top Management Team: Key to Strategic Success", *California Management Review*, Fall 1987, p. 88-108.
4. Hammer, Michael; James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993), ch. 2, 3.
5. Kanter, Rosabeth Moss, "Collaborative Advantage: The Art of the Alliance", *Harvard Business Review*, July-August 1994, p. 96-108.
6. Katzenbach, Jon R.; Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", *Harvard Business Review*, March-April 1993, p. 111-124.
7. Majchrzak, Ann; Qianwei Wang, "Breaking the Functional Mind-Set in Process organizations", *Harvard Business Review*, September-October 1996, p. 93-99.
8. Markides, Constantinos C.; Peter J. Williamson, "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-based View", *Academy of Management Journal*, April 1996, p. 340-367.
9. Pfeffer, Jeffrey, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999).
10. Pfeffer, Jeffrey, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, February 1995, p. 55-69.
11. Pfeffer, Jeffrey; John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive*, May 1999, p. 37-48.
12. Prahalad C. K.; Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 79-93.
13. Rackham, Neil; Lawrence Fridman; Richard Ruff, *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are Creating Long-Term Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1996).
14. Stalk, George; Philip Evance; Lawrence E. Shulman, "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, March-April 1992, p. 57-69.
15. Wetlaufer, Suzy, "Organizing for Empowerment: An Interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke", *Harvard Business Review*, January-February 1999, p. 110-123.

Глава 12

Управление организацией для успешной реализации стратегии

Преуспевающие компании знают, что значит хорошо работать.

— Майкл Хаммер и Джеймс Чампи

Если вы не меняете систему поощрения и одобрения, все останется прежним.

— Пол Оллар, бывший глава Xerox Corporation

Если вы хотите, чтобы люди хорошо работали, дайте им хорошую работу.

— Фредерик Херцберг

Надо выплачивать высокие гонорары за отличную работу ... быть по оплате труда первым, а не средним или худшим.

— Лоуренс Боссида, бывший глава AlliedSignal

В главе 11 подчеркивается значение создания организационных возможностей и структурирования трудовых процессов для координации стратегически значимых действий. В этой главе мы рассмотрим пять дополнительных управленческих задач, решение которых важно для качественной реализации стратегии.

1. Перераспределение ресурсов для достаточного финансирования стратегически значимых подразделений.
2. Выработка политики поддержки стратегии.
3. Внедрение методик постоянного совершенствования.
4. Создание условий для стабильно качественной работы персонала компании.
5. Мотивация и стимулирование работников для повышения их заинтересованности в хорошей реализации стратегии.

БЮДЖЕТ И СТРАТЕГИЯ

Недостаток ресурсов у стратегически значимых подразделений ухудшает реализацию стратегии.

Реализация стратегии требует от менеджеров продуманного распределения ресурсов компании. Структурным подразделениям нужно достаточно денежных средств и ресурсов для эффективного выполнения своей части стратегического плана. Укрепление возможностей и компетенций и/или развитие новых также требует достаточного финансирования. Менеджеры, ответственные за бюджет, должны изучать потребности подразделений в расширении штата, увеличении бюджета, обновлении оборудования и удовлетворять в первую очередь те из них, которые способствуют реализации стратегии и повышению конкурентоспособности. Кроме того, ответственные за реализацию стратегии должны в письменном виде представить убедительное обоснование своих требований увеличения финансирования для решения стратегических задач.

Размещение ресурсов может ускорить или замедлить процесс выполнения работ. Недостаточное финансирование не позволяет подразделениям успешно выполнять их части стратегического плана. Слишком щедрое расходование организационных ресурсов уменьшает финансовую отдачу от выполнения работы. Поэтому менеджеры, ответственные за реализацию стратегии, должны участвовать в формировании бюджета, тщательно изучать все новые предложения и гарантировать, что соответствующие ресурсы переданы в распоряжение значимым подразделениям организации.

Изменение стратегии почти всегда связано с перераспределением бюджета. Подразделения, игравшие ключевую роль в реализации прежнего варианта стратегии, утрачивают свое значение и соответственно приоритетное финансирование, а подразделения, получившие в новых условиях более важную стратегическую роль, требуют расширения штата, обновления оборудования, дополнительных мощностей и увеличения сметы текущих расходов. Менеджеры должны активно и эффективно перераспределять ресурсы, сокращая финансирование одних направлений и увеличивая других, не только чтобы обеспечить достаточное финансирование стратегически приоритетной деятельности, но и во избежание распыления средств, которое может привести к снижению будущей прибыли. Очень важно, чтобы финансовая политика при реализации новой стратегии обеспечила распределение капитала и финансирование каждого подразделения.

Решительные действия по перераспределению бюджетных средств и перемещению персонала в новые организационные подразделения сигнализируют о серьезности стратегических перемен и часто необходимы, чтобы придать импульс процессу реализации и заставить сотрудников поверить в серьезность намерений руководства. Компания *Microsoft*, например, практикует подключение сотен программистов к решению первоочередных задач на несколько недель или даже дней. В *Harris Corporation*, где менеджмент поставил задачу переноса новых научных идей в коммерчески жизнеспособные области, руководство регулярно перемещало группы инженеров с правительственных проектов на коммерческие предприятия. Стремительное изменение многих рынков побуждает компании столь же стремительно менять политику назначения ресурсов и обновления бюджетов. Желательно, а порой и необходимо, отказаться от традиционного составления бюджета раз в год или полгода и пересмотра финансовой политики при каждом изменении стратегии, предпринимаемом, в свою очередь, при каждом изменении внешней ситуации. Годовой или полугодовой бюджет теряет смысл, если компания пересматривает стратегию еженедельно, как, например, компания *Bluefly.com*, торгующая одеждой через Internet. Глава *Bluefly.com* прямо заявил: "Для нас 11 месяцев — уже долгосрочное планирование"¹.

Корректировка существующей стратегии компании редко требует значительных перемещений персонала и капиталов из одного подразделения в другое. Необходимого улучшения финансирования подразделений, реализующих новые инициативы, можно достигнуть за счет незначительного сокращения финансирования остальных организационных подразделений. Исключение может быть сделано в том случае, когда главная стратегическая цель заключается в создании новых возможностей с одновременным введением новых товаров в рамках существующего бюджета. В этом случае, если предложения и бизнес-планы стоят того, чтобы заниматься их разработкой "с нуля", менеджеры выбирают источники финансирования необходимых затрат, формируют оперативные бюджеты и привлекают нужных специалистов. Компании *3M*, *GE* и *Boeing* при необходимости перемещают ресурсы и людей из одного подразделения в другое с тем, чтобы поддержать производство новых моделей и организацию новых предприятий. Они всячески поддерживают перспективные товары и будущих лидеров рынка, оказывая им финансовую и техническую поддержку, создавая организационные подразделения и программы для того, чтобы помочь новым предприятиям быстрее встать на ноги.

¹ Marcia Stepanek, "How Fast Is Net Fast?", *Business Week*, November 1, 1999, p. EB-52–EB-54.

ВЫРАБОТКА ПОЛИТИКИ И ПРОЦЕДУР В ПОДДЕРЖКУ СТРАТЕГИИ

Изменения в стратегии, как правило, ведут к изменениям рабочих процедур и бизнес-процессов, что неизбежно нарушает устоявшийся порядок. Поэтому иногда возникает сопротивление со стороны работников, некоторая напряженность и беспокойство, связанные с изменениями, особенно если изменения грозят сокращением рабочих мест. Менеджеры должны заранее решить, какие действия будут выполняться в жестком соответствии с предписаниями, а какие можно оставить для детальной проработки руководителям подразделений.

Выработка методик и процедур помогает в реализации стратегии следующим образом.

1. Новая или пересмотренная политика и процедуры дают четкие указания оперативным менеджерам, контролерам и работниками, разъясняя, как и что нужно делать и какое поведение ожидается от персонала. Так обеспечивается преемственность курса и возможности оптимальной реализации стратегии.
2. Политика и процедуры способствуют достижению координации между организационным поведением и стратегией, устанавливая ограничения самостоятельных действий и направляя усилия отдельных лиц и групп в нужное русло. Политика и процедуры призваны также противодействовать практически неизбежному при смене стратегии сопротивлению со стороны отдельных работников. Большинство людей воздерживаются от нарушения политики и установленных процедур компании, не имея на то достаточных оснований.
3. Политика и стандартизированные процедуры обеспечивают согласованность стратегически значимых действий в географически разнесенных подразделениях (заводы, торговые представительства, центры обслуживания клиентов и пр.). В ходе достижения единообразия в бизнес-процессах подразделений, выполняющих сходные функции, желательно не дезориентировать персонал и клиентов противоречивыми указаниями.
4. Отказ от прежней политики и процедур и введение новых изменяют атмосферу компании, поэтому менеджеры, ответственные за реализацию стратегии, используют этот момент для корректировки корпоративной культуры, добиваясь более полного соответствия новой стратегии.

Хорошо продуманные политика и процедуры способствуют реализации стратегии; процедуры, не соответствующие новому курсу, препятствуют.

При разработке политики и процедур, обеспечивающих эффективную поддержку новой стратегии, менеджеры компании должны проявлять изобретательность и творческий подход.

Компания *McDonald's* выпускает специальные инструкции, в которых подробно описываются разные процессы, например: "Повар должен переворачивать гамбургеры, а не опрокидывать их. Биг-Мак, не проданный в течение 10 минут после приготовления, отбраковывается, картофель фри отбраковывается через 7 минут. Кассир должен смотреть в глаза и улыбаться каждому клиенту". Компания *Caterpillar Tractor* гарантирует поставку запчастей своим клиентам в любую точку мира в течение 24 часов; если компания не может выполнить это обещание, поставка запасной части осуществляется бесплатно. Компания *Hewlett-Packard* требует, чтобы сотрудники отделов НИОКР регулярно посещали клиентов, изучали их проблемы, обсуждали новые способы использования продуктов компании, добиваясь максимального соответствия выпускаемой продукции запросам клиентов. Компания *Mrs. Fields Cookies* установила временные квоты реализации товара для каждой торговой точки; более того, пирожные, не проданные в течение двух часов после выпечки, должны быть сняты с реализации и переданы в благотворительные организации. Во врезке "Политика частичной оплаты компании *Granite Rock*" рассказывается о мерах *Granite Rock* по улучшению обслуживания клиентов.



Политика частичной оплаты компании Granite Rock

Компания *Granite Rock* (Ватсонвилль, штат Калифорния), которой уже больше 100 лет, занимается поставкой гравия, песка, бетона и асфальта. Недавно ее владельцы поставили две амбициозные цели: добиться полного удовлетворения клиентов и завоевать такую репутацию в обслуживании, которая превосходила бы репутацию высококлассного универсама *Nordstrom*, известного высочайшим уровнем сервиса. Работа над достижением намеченных целей началась безо всяких шумных мероприятий, которые можно было бы провести для воодушевления 725 работников компании. Вместо этого руководство ввело принципиально новую политику “частичной оплаты”, ставшую для работников и клиентов свидетельством серьезности намерений *Granite Rock*. На каждом счете, выписываемом компанией *Granite Rock*, размещен следующий текст:

Если вы не удовлетворены, полностью или частично, не платите нам. Вычеркните из счета пункт, по которому у Вас есть к нам претензии, кратко изложите их суть и верните счет вместе с чеком на оплату оставшейся суммы.

Клиенты не должны звонить, писать жалобы, возвращать продукцию. Они сами решают, как поступить — платить за товар полностью, частично или не платить совсем, исходя из того, в какой мере удовлетворены их запросы.

Новая политика компании оказалась исключительно действенной. Она обеспечила четкую обратную связь и заставила менеджеров оперативно решать проблемы, чтобы уменьшить количество случаев неполной оплаты. Доля рынка компании *Granite Rock* увеличилась, несмотря на то, что ее продукция продавалась с надбавкой в размере 6% и стоила дороже аналогичной продукции конкурентов. Рентабельность компании повысилась, финансовые показатели улучшились. В 1992 году, примерно через пять лет после введения политики частичной оплаты, компания *Granite Rock* завоевала престижную Национальную премию качества им. М. Болдриджа. Журнал *Fortune* назвал компанию *Granite Rock* в числе 100 лучших компаний США (в 1997 году она заняла 23 место, в 1998 году 33, в 1999 году 19). Каждый работник компании проходит курс обучения в среднем примерно 43 часа в год. Начинающие работники называются “мастерами своего дела” и получают 16 долл. в час. Продвигаясь по служебной лестнице, они достигают уровней “старшего мастера своего дела” и “чемпиона усовершенствования” (базовая ставка 26 долл. в час). Компания отказалась от политики сокращения штатов.

Источники. Jim Collins, “Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms”, *Harvard Business Review*, July–August 1999, p. 72–73; Robert Levering, Milton Moskowitz, “The 100 Best Companies to Work For”, *Fortune*, January 10, 2000, p. 88.

Обновленные или совершенно новые политика и процедуры играют важную роль в реализации стратегии, помогают координировать решения, действия и поведение. Если политика и практика компании прямо не поддерживают стратегию, они становятся препятствием ее реализации. При изменении стратегии менеджеры должны изучить существующую политику и способы ее проведения, критически пересмотреть или отказаться от процедур, которые не соответствуют новым целям, и выработать политику, которая облегчила бы проведение в жизнь новых стратегических инициатив.

Все вышесказанное не означает, что компания при смене стратегии должна составлять руководства по новой политике и ежедневным процедурам. Жесткая регламентация каждого шага столь же опасна, как ошибочная политика либо полное ее отсутствие. Оптимальный подход — “золотая середина”: надо дать членам организации ясные указания по реализации стратегии и четко определить ограничения их деятельности, в пределах которых работники будут пользоваться относительной свободой. Такой подход особенно хорош, когда индивидуальное творчество и инициатива для реализации стратегии важнее, чем соблюдение стандартов и жесткое соблюдение правил.

Поэтому, говоря о согласовании стратегии и корпоративной политики, трудно дать четкие единообразные рекомендации. Одной компании нужна политика, обеспечивающая неукоснительное соблюдение предписанных процедур, а другой — политика “развязанных рук”, при которой работники сами выбирают методики работы, который считают наилучшими.

ВНЕДРЕНИЕ ПЕРЕДОВЫХ МЕТОДИК И ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Если необходимо как можно быстрее и эффективнее изменить цепочку ценности, каждое организационное подразделение должно сравнить показатели своей деятельности с показателями лучших компаний в отрасли и лучших в мире. Постоянный поиск и внедрение лучших методик — обязательная часть реализации стратегии, особенно в стратегически значимых или высокодоходных подразделениях, в которых повышение качества и снижение затрат существенны для конечного результата².

Поиск и внедрение лучших методов работы — это не цель, а средство.

На страницах этой книги мы неоднократно говорили, что сравнение показателей деятельности компании с показателями лидеров отрасли (так называемыми эталонными) позволяет оценить реализацию стратегии и выявить сферы, в которых возможно улучшение. Если в составе компании несколько подразделений со сходными функциями и процессами в разных регионах, полезно выявить лучшие подразделения. Нестандартные подходы к выполнению действий или процессов в компаниях — лидерах отрасли (или в подразделениях корпорации) — так называемые *передовые методики* — задают уровень, который компания должна достичь и превзойти. Однако копирование передовых методик компаний, особенно действующих в других отраслях, — мера не всегда полезная, ибо ситуация каждой компании уникальна и методики работы тоже. Передовые методики требуют не только доработки и адаптации с учетом конкретной ситуации компании, но и дальнейшего улучшения по мере внедрения. Другими словами, заимствование опыта хорошо тогда, когда этот опыт творчески перерабатывается и применяется в конкретной среде конкретной компании.

Многие компании применяют сравнение своих показателей с эталонными. Недавний опрос около 4000 менеджеров в 15 странах показал, что более чем 85% из них применяют эталонное тестирование для определения эффективности своих бизнес-процессов. За последние 10 лет большинство компаний ввели программы по внедрению передовых и эталонных методик для улучшения реализуемой стратегии. Такие программы в сочетании с творческим подходом способствуют раскрытию инновационного потенциала работников компании, необходимого для улучшения бизнес-процессов компании, а также для поиска и внедрения лучших методик работы других компаний. Во врезке “Достижения трех компаний — лауреатов премии за лучшие методы работы” рассказывается об опыте небольших компаний, улучшивших свои методы работы за счет внутренних инноваций.



Достижения трех компаний — лауреатов премии за лучшие методы работы

Агентство *Arthur Andersen* спонсирует программу премирования за лучшие методики работы, цель которой — помочь субъектам бизнеса перенять лучший опыт малых и средних компаний в разных регионах мира. В 1998 году лауреатами премии стали компании *Cloud 9 Shuttle*, *Amalgamated Sugar* и *Great Plains Software* (последняя, кстати, четырежды входила в число 100 компаний — лучших мест для работы в США).

² О выявлении и внедрении эталонных показателей при реализации стратегии см. *Yoshinobu Ohinata, "Benchmarking: The Japanese Experience", Long Range Planning, August 1994, p. 48–53.*

Компания Cloud 9 Shuttle

Cloud 9 Shuttle, самая большая в Сан-Диего компания по транспортному обслуживанию аэропортов, была создана в 1994 году "на руинах" компании-предшественницы, диспетчеры которой предоставляли потребителям информацию о местонахождении их грузов с помощью магнитиков, укрепляемых на картах. Данные клиентов хранились в бумажном виде в папках-скоросшивателях, и когда клиенты звонили, чтобы сделать заказ, их ожидала весьма длинная процедура.

Новые владельцы хорошо представляли себе, какой должна быть их компания, с учетом того, что при ограниченных ресурсах надо повысить качество обслуживания и снизить затраты. Они решили максимально использовать достижения технологии, в том числе сотовую связь, с помощью которой приемщики заказов и диспетчеры круглосуточно контролируют местоположение любого транспортного средства *Cloud 9 Shuttle* в округе Сан-Диего и выводят данные на экраны компьютеров; система распознает скорость и направление движения каждого автомобиля, а также улицу и ближайший перекресток.

Были установлены новые информационные системы, объединившие функции резервирования мест, отгрузки и оплаты, для улучшения обслуживания клиентов и предоставления руководству ключевых показателей — количество пассажиров в час, выручка каждого из водителей в час, количество пассажиров на галлон топлива и т.д. Эта информация используется для контроля издержек и составления графика для водителей — время работы водителей сократилось на 11%, а их доходы увеличились на 7%.

Новые системы и методы работы, в соединении с расширением полномочий работников, обучением и прогрессивной корпоративной культурой, позволили *Cloud 9 Shuttle* увеличить парк автомобилей до 100 единиц (компания-предшественница, при своих методах работы, не могла себе позволить больше 60 автомобилей), утроить доходы и работать с прибылью.

Компания Amalgamated Sugar

Amalgamated Sugar занимается производством сахара из сахарной свеклы. Эффективность этого бизнеса зависит от количества сахара, который компания сможет извлечь из свеклы, после чего та перерабатывается в патоку. Сахар продается по цене 550 долл. за тонну, а патока — по 75 долл. за тонну, так что стимул для повышения уровня выработки сахара высок.

Инженеры компании *Amalgamated Sugar* разработали и запатентовали управляемый компьютером сепаратор, извлекающий из свеклы даже тот сахар, более 80% которого в обычных условиях уходит в побочный продукт — патоку.

Для достижения максимальной производительности *Amalgamated Sugar* также разработала и внедрила на всех своих четырех предприятиях компьютерную технологию, с помощью которой ежедневного выполняется 1500 лабораторных анализов. Представители компании также разработали программное обеспечение, которое помогло свекловодам стандартизировать свою деятельность и применять передовые агротехнические технологии.

Руководство *Amalgamated* считает, что постоянная инновационная деятельность компании и применение передовых технологий позволили ей войти в число самых эффективных переработчиков сахарной свеклы в мире.

Компания Great Plains

Компания *Great Plains* со штаб-квартирой в Фаргоу, штат Южная Дакота, — ведущий поставщик программного обеспечения для управления предприятиями среднего размера. Ежегодные доходы компании составляют приблизительно 135 млн. долл., в ней работает почти тысяча сотрудников, в 1999 году она заняла 15 место в списке 100 лучших компаний — лучших мест для работы в США. Она стала лауреатом премий за лучшие методики повышения удовлетворения клиентов, стимулирования и поддержки работников.

Руководство *Great Plains* исходит из того, что превосходное качество обслуживания клиента — ключевой фактор успеха в разработке программного обеспечения для управления предприятиями. В 1987 году для быстрого решения неотложных проблем клиентов *Great Plains* ввела "гарантированные сроки ответа", стремясь превзойти ожидания клиента в от-

ношении быстрого обслуживания и технической поддержки. Хотя работники отдела обслуживания клиентов *Great Plains* ежемесячно обрабатывают больше 20 тыс. запросов (большинство из которых касаются практического применения и повышения производительности), они укладываются в гарантированные сроки ответа более чем в 99% случаев. В 1998 году компания побила собственный рекорд, обслужив свыше 250 тыс. запросов клиентов и ни разу не нарушив гарантированного срока ответа.

В числе основных ориентированных на работников методик — автоматизированный процесс управления производительностью, мероприятия по поощрению лучших работников, возможность приобретения акций компании всеми работниками, создание пунктов бытового обслуживания для работников (например, химчистки), скидки при посещении спортивных залов и розничных магазинов, гибкий график работы, предоставление оплачиваемого творческого отпуска. Кроме того, компания принципиально не проводит политику сокращения штата. Работники ощущают себя «одной семьей». По словам одного из них, «работа — это скорее приятное времяпрепровождение с друзьями, чем рутинный труд».

Источник. Материалы в журнале *Fortune* о 100 компаниях — лучших местах работы в США, January 12, 1998, и January 10, 2000.

Всеобщее управление качеством в контексте непрерывного совершенствования

Борьба за достижение эталонных показателей наряду с поиском, внедрением и совершенствованием лучших методик привело менеджеров к осознанию значимости перестройки бизнес-процессов, *всеобщего управления качеством* (Total Quality Management — TQM) и других методов непрерывного совершенствования. *Всеобщее управление качеством — это постоянное совершенствование бизнес-процессов, 100%-ное качество выполнения каждого задания, вовлечение в борьбу за качество работников всех уровней и подразделений, коллективная организация труда, стремление к эталонным показателям, соответствие ожиданиям клиента.* Первые программы повышения качества внедрялись на промышленных предприятиях, в основном на этапах производства и сборки, а также в банках, в компаниях торговли по каталогам, в сфере обслуживания. Нередко интерес к всеобщему повышению качества возникает у руководителей на семинарах по TQM, при ознакомлении со специальной литературой, при общении с коллегами, успешно применившими прогрессивные методики TQM в своих компаниях. Интерес к TQM обычно обусловлен проблемами качества и удовлетворения клиентов и обострением конкуренции. По данным опросов, свыше 95% промышленных компаний и 70% компаний в сфере обслуживания применяют те или иные программы всеобщего управления качеством³. По данным другого опроса, 55% американских и 70% японских высших руководителей используют данные о повышении качества как минимум раз в месяц при оценке общей эффективности компании⁴. Известно, что 93% из 500 крупнейших компаний США реализуют разные программы TQM с 1992 года, а проведенный в 1998 году журналом *Fortune* опрос более 4000 менеджеров в 15 странах показал, что в 1997 году TQM применяли почти 60% менеджеров. По мнению аналитиков, именно TQM обеспечило глобальный успех японским компаниям в производстве высококачественных товаров. В табл. 12.1 представлено несколько программ TQM и критерии отбора кандидатов на Национальную премию качества им. Малкольма Болдриджа.

³ Judy D. Olian, Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders", *Human Resource Management*, Fall 1991, p. 303; Darrell K. Rigby, "What's Today's Special at the Consultant's Cafe?", *Fortune*, September 7, 1998, p. 163.

⁴ Judy D. Olian, Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders", *Human Resource Management*, Fall 1991, p. 303

Таблица 12.1. Программы TQM и критерии отбора кандидатов на премию Малкольма Болдриджа за 1992 год

14 принципов Деминга	Триада Джурана	14 этапов Кросби
1. Постоянство целей	1. Планирование качества	1. Приверженность руководства идее качества
2. Новая философия качества	♦ Постановка целей	2. Команды по повышению качества
3. Отказ от массового контроля	♦ Определения потребителей и их потребностей	3. Измерение качества
4. Отказ от сотрудничества на основе цен	♦ Разработка товаров и бизнес-процессов	4. Подсчет стоимости качества
5. Совершенствование бизнес-процессов	2. Контроль качества	5. Информирование подчиненных о стоимости некачественной работы
6. Обучение работников	♦ Оценка производительности	6. - Корректирующие действия
7. Благоприятный стиль руководства	♦ Сравнение с поставленными целями и необходимые корректировки	7. Комитет нулевого брака
8. Избавление от страха	3. Повышение качества	8. Обучение наставников
9. Разрушение барьеров между людьми и предприятиями	♦ Создание инфраструктуры	9. Проведение "дней нулевого брака"
10. Упразднение лозунгов и призывов	♦ Разработка проектов, назначение исполнителей	10. Постановка целей
11. Отказ от жестко установленных норм	♦ Обеспечение ресурсами, обучение работников	11. Устранение причин брака
12. Гордость мастерством	♦ Создание механизмов контроля	12. Признание передовиков
13. Поощрение самообразования		13. Советы качества
14. Приверженность руководства идее качества		14. Повторение вышеперечисленного — у программы качества нет завершения

Критерии отбора кандидатов на премию Болдриджа (по тысячебалльной системе)

Руководство (90 баллов)	Управление качеством бизнес-процессов (140 баллов)
♦ Руководители высшего уровня	♦ Разработка и внедрение товаров и услуг
♦ Управление, ориентированное на качество	♦ Менеджмент процессов — производство и доставка
♦ Общая ответственность	♦ Менеджмент процессов — организация и поддержка
Информация и анализ (80 баллов)	♦ Качество поставщика
♦ Масштаб улучшений и управление качеством, показатели деятельности	♦ Оценка качества
♦ Сравнение с конкурентами и эталонными показателями	Качество и операционные показатели (180 баллов)
Стратегическое планирование качества (60 баллов)	♦ Качество товаров и услуг
♦ Качество и процесс стратегического планирования	♦ Деятельность компании
♦ Планы по качеству и эффективности	♦ Бизнес-процессы и службы поддержки
Развитие и управление трудовыми ресурсами (150 баллов)	♦ Качество поставщика
♦ Управление трудовыми ресурсами	Ориентация на потребителя и удовлетворение потребителя (300 баллов)
♦ Участие работников	♦ Взаимоотношения с потребителями
♦ Образование и профессиональная подготовка работников	♦ Ориентация на потребителя
♦ Производительность труда работников и поощрение передовиков	♦ Приверженность удовлетворению запросов потребителей
♦ Благополучие работников и моральный климат в компании	♦ Результаты удовлетворения потребителей
	♦ Сравнительные характеристики удовлетворения потребителей
	♦ Перспективы и ожидания

Источник. Thomas C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, January 1995, p. 18; M. Walton, *The Deming Management Method* (New York: Pedigree, 1986); J. Juran, *Juran on Quality by Design* (New York: Free Press, 1992); Philip Crosby, *Quality is Free: The Act of Making Quality Certain* (New York: McGraw-Hill, 1979); S. George, *The Baldrige Quality System* (New York: Wiley, 1992).

Обычно программы всеобщего управления качеством направлены на повышение качества товаров и обслуживания, однако они необходимы и в других сферах деятельности: в подборе кадров, выписывании счетов, НИОКР, инжиниринге, бухгалтерском учете и отчетности, информационных системах), на которые потребитель не воздействует напрямую, требуя повышения качества. Внедрение лучших методик и программ непрерывного совершенствования влияет на всю корпоративную культуру и каждый аспект деятельности организации (в табл. 12.2 представлены типичные характеристики большинства программ TQM)⁵. Цель программ TQM — привить энтузиазм и стремление к надлежащему выполнению заданий во всей организации сверху вниз. Для этого применяется, в частности, японская система *кайзен* — постоянное совершенствование “малыми шагами” за счет каждодневных небольших улучшений. Всеобщее управление качеством — это бесконечный процесс, не имеющий завершения. Цель менеджмента — раскрыть внутренний потенциал каждого работника, реализовать его желание трудиться с максимальной отдачей на пользу компании и тем самым инициировать постоянное повышение эффективности в звеньях цепочки ценности. Принципы TQM утверждают, что совершенства не бывает и каждый работник должен участвовать в улучшении процессов и организации в целом. Во врезке “Компания *Motorola*: программа качества и непрерывного совершенствования” рассказывается об успехе компании *Motorola* в реализации собственной программы TQM.

Таблица 12.2. Двенадцать общих принципов программ всеобщего качества и постоянного совершенствования

1. Вдумчивое руководство: постоянная и непоколебимая приверженность менеджеров высшего уровня идеям корпоративной культуры, именуемой всеобщим управлением качества, непрерывным совершенствованием или борьбой за качество
2. Внедрение и разъяснение программ TQM с помощью формулировки миссии и корпоративных лозунгов
3. Налаживание взаимоотношений с потребителями: изучение и удовлетворение потребностей клиентов (как внутри, так и вне компании)
4. Налаживание взаимоотношений с поставщиками: тесное и конструктивное сотрудничество с поставщиками (особенно если это единственный источник важнейших компонентов) для обеспечения бесперебойных поставок ресурсов, необходимых для полного удовлетворения конечных потребителей продукции.
5. Внедрение передового опыта: поиск и использование прогрессивных методик конкурентов
6. Расширение обучения: распространение принципов TQM, навыков работы в команде и решения проблем
7. Открытая организация: минимальный штат работников, расширение полномочий рабочих команд, открытые горизонтальные взаимосвязи, отказ от традиционной иерархической структуры
8. Расширение полномочий работников: усиление роли работника в разработке и планировании, предоставление большей свободы при принятии решений
9. Система нулевого брака: выявление недостатков на месте возникновения вместо системы контроля и устранения недостатков
10. Гибкое производство (только в компаниях-производителях): поставки точно в срок, гибкое автоматизированное производство, типовое проектирование, статистическое управление технологическими процессами и пр.
11. Совершенствование технологических процессов: уменьшение отходов и сокращение времени производственных циклов с помощью анализа процессов, выполняемых смежными подразделениями
12. Измерение: ориентация на достижение цели и настойчивый поиск данных при постоянном проведении оценки показателей работы, зачастую с использованием статистических методов.

Источник. Thomas C. Powell, “Total Quality Management as Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, January 1995, p. 19.

⁵ Изменения в рабочей атмосфере и корпоративной культуре в результате внедрения программ TQM, описываются в статье Robert T. Amsden, Thomas W. Ferratt, Davida M. Amsden, “TQM: Core Paradigm Changes”, *Business Horizons*, November–December 1996, p. 6–14.

Повышение качества в настоящее время стало неотъемлемой частью глобальных стратегий, главная цель которых – бездефектное производство, превосходное качество изделий и обслуживания, а также полное удовлетворение клиентов.



Компания Motorola: программа качества и непрерывного совершенствования

Компания *Motorola* — один из мировых лидеров во внедрении методов повышения качества, основанных на постоянном совершенствовании. Проблемами качества *Motorola* вплотную занялась в 1987 году, в 1988 году стала одним из первых лауреатов Национальной премии качества им. Малкольма Болдриджа и с тех пор сделала борьбу за совершенствование процессов частью своей корпоративной политики.

В компании *Motorola* вопросы непрерывного совершенствования актуальны всегда и стали одним из ключевых компонентов стратегии. В 1987 году *Motorola* приступила к реализации стандарта качества *six-sigma*, означающего, что на миллион производственных операций приходится меньше 3,4 некачественных. За прошедшие 11 лет компания *Motorola* достигла замечательных результатов.

- Производительность возросла в среднем на 12,3% в год.
- Издержки по причине брака снизились более чем на 84%.
- Устранено 99,7% недостатков производственных процессов.
- Сэкономлено больше 11 млрд. долл. издержек производства.

Вводя стандарт *six-sigma*, компания установила и стандарт профессионального мастерства под названием “Черный пояс”. Сегодня в компании *Motorola* работает множество опытных специалистов, которые сами работают с высочайшим уровнем качества и стимулируют других работников. Благодаря этому в компании налажено практически бездефектное производство. В 1999 и 2000 годах благодаря программам повышения качества и сокращения времени производственных циклов *Motorola* кардинально усовершенствовала производственные процессы и добилась сокращения времени на разработку и выведение на рынок новых товаров. Программы повышения качества разных подразделений были объединены в единую корпоративную и стали основой новой концепции компании — не просто удовлетворять клиентов, а доставлять им удовольствие качеством товаров и обслуживания *Motorola*. Главную роль в обучении работников играет университет *Motorola*, который стал центром по распространению передовых методик повышения качества и непрерывного совершенствования. Университет проводит 10 курсов подготовки по теории и практическому применению стандарта *six-sigma*, семинары для менеджеров высшего уровня, а также проекты по внедрению стандартов качества.

Для поддержки корпоративной культуры всеобщего качества в рамках всех подразделений корпорации, расположенных в разных странах мира, проходит круглогодичный конкурс коллективов на лучшее удовлетворение потребителей. Цель этого конкурса — выявление коллективов, достигших самых впечатляющих успехов в совершенствовании внутренних бизнес-процессов, повышении качества продукции, экономии средств, удовлетворении потребителей. Приняты меры для скорейшего распространения лучших методик по всем подразделениям *Motorola*. Ежегодно в конкурсе принимают участие свыше 4000 коллективов, т.е. около 40 тысяч человек из 107 тысяч работников компании *Motorola*. По итогам предварительного судейства отбирается 24 коллектива из разных стран мира. Работников приглашают в Чикаго, где каждый коллектив проводит 12-минутную презентацию для комиссии, в которую входят 15 высших руководителей компании; 12 коллективов награждаются золотыми медалями и 12 — серебряными.

Источники. Годовой отчет компании *Motorola* за 1988 год, Web-сайт компании (www.motorola.com); Barnaby J. Feder, “At Motorola, Quality Is a Team Sport”, *New York Times*, January 21, 1993, p. C1, C6.

Эффективное применение методик всеобщего управления качеством и непрерывного совершенствования — ценный актив в портфеле ресурсов компании. Он служит источником конкурентно значимых возможностей (в дизайне товара, времени производства, издержках, качестве и надежности изделий, обслуживании, удовлетворении клиента) и конкурентного преимущества⁶. Программы повышения качества и непрерывного совершенствования, как и создаваемые в течение длительного времени организационные возможности, относятся к категории ресурсов компании, не поддающихся копированию конкурентами. Действительно, конкуренты могут внедрить передовые методики, инновационные процессы и стандарты качества, но все это бесполезно, если в компании нет культуры всеобщего качества, глубокого понимания и приверженности менеджмента принципам бездефектного производства. Успешное внедрение программ TQM требует времени и постоянных усилий руководства; некоторые менеджеры и работники сопротивляются программам TQM, считая их идеологической пропагандой или причудами начальников. Повышение качества — затратный процесс (на обучение работников требуются немалые средства) и редко быстро окупается. В целом, окупаемость во многом зависит от того, насколько менеджмент компании преуспеет в создании корпоративной культуры, благоприятной для внедрения и развития идей всеобщего повышения качества.

Налаженный процесс непрерывного совершенствования в конкурентно значимых звеньях цепочки ценности — важнейший конкурентный актив и ресурс компании.

Различия между TQM и реинжинирингом

Передовые методики, реинжиниринг бизнес-процессов, непрерывное усовершенствование направлены на повышение эффективности и снижение издержек, повышение качества товаров и более полное удовлетворение клиента. Главное различие между реинжинирингом бизнес-процессов и всеобщим управлением качеством заключается в том, что реинжиниринг представляет собой разовое повышение эффективности на 30–50%, а TQM — это непрерывный прогресс совершенствования, не имеющий завершения. Два этих подхода к повышению производительности компании не являются взаимоисключающими; целесообразно применять их вместе. Начать можно с реинжиниринга, обеспечив, таким образом, базу для дальнейшего улучшения бизнес-процессов. Внедрение на следующем этапе программ повышения качества позволяет стабильно повышать эффективность компании. Такой подход к изменению организации напоминает марафон, когда первые круги вы пробегаете с максимальной скоростью, а на оставшейся дистанции рассчитываете скорость и силы, чтобы выдержать всю гонку.

Реинжиниринг предполагает разовое и значительное усовершенствование, а программы всеобщего управления качеством — длительное и постепенное.

Преимущества внедрения передовых методик и непрерывного усовершенствования

Проведенные исследования показывают, что одни компании выигрывают от реинжиниринга бизнес-процессов и программ TQM, а другие — нет⁷. Как правило, самую ощутимую отдачу получают компании, считающие программы повышения эффективности не самоцелью, а средством улучшения реализации стратегии. Плохо, если реинжиниринг и внедрение

⁶ Thomas C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* 16 (1995), p. 15–37. См. также Richard M. Hodgetts, "Quality Lessons from America's Baldrige Winners", *Business Horizons*, July–August 1994, p. 74–79; Richard Reed, David J. Lemak, Joseph C. Montgomery, "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance", *Academy of Management Review*, January 1996, p. 173–202.

⁷ См., например, статью Gene Hall, Jim Rosenthal, Judy Wade "How to Make Reengineering Really Work", *Harvard Business Review*, November–December 1993, p. 119–131.

передовых методик и TQM менеджеры рассматривают как способ кардинально улучшить положение компании. Чаще всего при таком подходе менеджеры пытаются усовершенствовать процессы управления, не затрагивая стратегии. В этом и состоит их ошибка. Внедрение передовых методик, TQM и реинжиниринг должны стать частью масштабных преобразований по улучшению реализации стратегии. Только стратегический план позволяет понять, какие звенья цепочки ценности и показатели эффективности действительно значимы для компании. Стратегическое видение обеспечивает тот контекст, в котором любые преобразования приобретают смысл с точки зрения общей эффективности подразделений и успешной конкуренции.

Если эталонные методики, реинжиниринг и TQM не будут частью широкомасштабных преобразований, направленных на совершенствование реализации стратегии и повышение эффективности бизнеса, они утратят свой потенциал и превратятся в меры по улучшению управления, не затрагивающие стратегию.

Чтобы получить максимальную отдачу от внедрения передовых методик, реинжиниринга и TQM, менеджеры должны четко сформулировать показатели успешной реализации стратегии, например: минимальный уровень брака, процент своевременных поставок, снижение издержек по сравнению с конкурентами, уменьшение жалоб потребителей и повышение уровня удовлетворения, сокращение производственных циклов, повышение доли доходов от продажи новых товаров. На основе эталонных показателей (лучших в отрасли и в мире) руководство разрабатывает контрольные показатели эффективности и формулирует глобальные цели для каждого звена цепочки ценности компании.

Вслед за этим менеджмент должен создать корпоративную культуру всеобщего качества и воспитать у работников стремление к достижению целей и показателей, которых требует стратегия. Для этого от руководства требуется следующее⁶.

- Зримая, недвусмысленная и постоянная приверженность идеям всеобщего качества и непрерывного совершенствования, а также постановка конкретных, измеримых целей в этой сфере.
- Мобилизация работников на борьбу за качество с помощью организационных мер, в частности:
 - прием на работу только тех кандидатов, которые продемонстрировали желание и умение работать отлично;
 - организация обучения работников;
 - создание условий, при которых каждый член коллектива стремится работать лучше и полностью раскрыть свой потенциал (для этого коллективы должны быть многофункциональными и самоуправляемыми);
 - систематическое и регулярное поощрение и награждение отдельных работников и коллективов;
 - предотвращение брака (надлежащее выполнение задания с первого раза) вместо системы контроля (принятия мер по исправлению ошибок).
- Расширение полномочий работника по совершенствованию товаров и процессов в зоне его ответственности; тогда этим не придется заниматься вышестоящим менеджерам.
- Использование электронных систем компании для немедленного ознакомления всех заинтересованных сторон с новыми передовыми методиками, что ускоряет обмен передовым опытом и его внедрение.

⁶ Judy D. Ollan, Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders", *Human Resource Management*, Fall 1991, p. 305-306, 310-311.; Paul S. Goodman, Eric D. Darr, "Exchanging Best Practices Information through Computer-Aided Systems", *Academy of Management Executive*, May 1996, p. 7.

- Постоянное разъяснение всем работникам необходимости совершенствования процессов и повышения качества, чтобы опережать конкурентов и предвосхищать потребности клиентов.

Если намеченные меры по улучшению показателей работы соответствуют стратегии и все члены организации (руководители высшего уровня, менеджеры среднего и низового звена, рядовые работники) участвуют в непрерывном совершенствовании, то рабочая атмосфера способствует реализации стратегии и достижению хороших показателей эффективности бизнеса.

СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ СТРАТЕГИИ

Творческие, инновационные системы поддержки стратегии могут стать основой конкурентного преимущества, если обеспечивают возможности, недостижимые для конкурентов.

Реализация стратегии невозможна без систем оперативной поддержки бизнеса. *Southwest, American, United, Delta* и другие ведущие авиакомпании не могли бы предоставить пассажирам первоклассного обслуживания, если у них не было бы компьютерной системы бронирования мест, налаженной системы обслуживания багажа, проверенных программ технического обслуживания самолетов. У *FedEx* создана внутренняя система связи, позволяющая координировать передвижение по всей стране 44,5 тыс. почтовых фургонов и обработку в среднем 3,2 млн. почтовых отправлений в день. С помощью передовой системы управления полетами единственный диспетчер *FedEx* руководит одновременно 200 самолетами компании, корректируя планы полетов при изменении погодных условий или возникновении непредвиденных обстоятельств. Кроме того, *FedEx* разработала для своих клиентов компьютерную программу, которая позволяет клиентам отслеживать передвижение почты с обновлением в режиме реального времени (на Web-сайте *FedEx* и через локальные сети компаний-клиентов), создавать адресные книги и отчеты для потребителей, просматривать историю почтовых отправлений, упростить выписку счетов, сократить складские запасы и соответственно издержки на управление, закупать товары и услуги, а также быстрее реагировать на изменение спроса. Все системы компании *FedEx* поддерживают ее стратегию доставки отправлений в течение суток, усиливая ее конкурентную позицию по отношению к компаниям *UPS, Airborne Express* и *U.S. Postal Service*.

В компании *Otis Elevator* разработана совершенная система поддержки под названием *OtisLine* для координации технического обслуживания лифтов во всех США⁹. Операторы принимают сообщения о неполадках, выводят информацию на экран компьютера и связываются с ремонтниками с помощью системы персонального радиовызова. На основании анализа сообщений о неисправностях специалисты выделяют стандартные причины неполадок и передают соответствующую информацию разработчикам и изготовителям оборудования, оперативно изменяя техническую документацию и производственные процедуры, если те становятся причинами проблем. Кроме того, данные о неполадках и требуемом ремонте передаются с неисправных лифтов непосредственно через установленные внутри мониторы микрокомпьютеров, что ускоряет ремонт.

Компьютеры сети магазинов *Wal-Mart* ежедневно передают коммерческие данные в компанию *Wrangler*, а *Wrangler* с помощью своего программного обеспечения интерпретирует их, составляя партии джинсов требуемых размеров, фасонов и расцветок для отправки в магазины с определенных складов; система способствует снижению затрат на организацию снабжения и хранения и поддерживает поставки точно в срок¹⁰. Компания *Domino Pizza* установила компьютеры в каждой торговой точке для упрощения оформления заказов, учета запасов, оформления платежных ведомостей, учета движения денежных средств, благодаря чему ме-

⁹ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 186.

¹⁰ Stephan H. Haeckel, Richard L. Nolan, "Managing by Wire", *Harvard Business Review*, September–October 1993, p. 129.

недженеры стали больше времени уделять надзору, обслуживанию клиентов и развитию бизнеса¹¹. Многие телефонные компании, предприятия энергоснабжения и системы телевидения имеют системы электронного мониторинга для мгновенного обнаружения прерывания сигнала, повышая надежность своих услуг. В компании *Mrs. Fields Cookies* компьютерные системы каждый час отслеживают показатели реализации товаров и автоматически предлагают варианты изменения ассортимента и продвижения, чтобы повысить покупательский интерес. Многие компании установили в своих внутренних сетях программы систематизации данных о лучших методах работы для оперативного ознакомления и быстрого внедрения¹² (врезка "Внедрение систем поддержки электронной коммерции").



Внедрение систем поддержки электронной коммерции

Компании во всем мире спешат внедрять системы поддержки, позволяющие участвовать в одном или нескольких сегментах Internet-экономики и улучшить реализацию стратегии. Инвестирование в системы поддержки, связанные с Internet, наблюдается в разных направлениях деятельности.

- Создание привлекательных, простых в пользовании Web-сайтов и надежных серверных мощностей.
- Создание систем электронного обмена данными продаж и поставок, обновляемых в режиме реального времени.
- Разработка программного обеспечения и систем сбора и анализа данных электронных продаж для "изучения рынка в режиме реального времени" и быстрого реагирования на изменения потребительского спроса.
- Установка программного обеспечения и систем обслуживания платежей по кредитным карточкам (при продажах уровня B2C) и электронной оплате счетов (при торговых операциях уровня B2B).
- Установка аппаратного и программного обеспечения для автоматизации документооборота, обработки заказов, выписки счетов клиентов и поставщиков, расчетов с кредиторами и других бухгалтерских функций, управления запасами сырья и готовой продукции, снабжения и поставок. Компании *Computer Associates*, *Oracle*, *Ariba*, *Siebel Systems*, *12 Technologies*, немецкая компания *SAP* (самая большая в мире) поставляют комплексное программное обеспечение, позволяющее объединить основные внутренние операции — закупку, бухгалтерский учет, производство, отгрузку, обработку заказов, общение с клиентами.
- Внедрение средств и систем складирования и отгрузки для быстрой и точной обработки электронных заказов клиентов.
- Установка программного обеспечения, позволяющего клиентам в режиме реального времени контролировать выполнение заказов и получать техническую поддержку и обслуживание через Internet.
- Увеличение количества работников, подключенных к Internet и локальным сетям компании с тем, чтобы: использовать электронную почту в качестве главного средства

¹¹ James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise* (New York: Free Press, 1992), p. 181.

¹² Такие системы ускоряют организационное изучение, обеспечивая быструю, эффективную передачу информации, создавая "организационную память" для сбора и хранения сведений о наилучших методах работы, и позволяют всем работникам организации обмениваться информацией и новейшими вариантами решений. См. статью Paul S. Goodman, Eric D. Darr, "Exchanging Best Practices Information through Computer-Aided Systems", *Academy of Management Executive*, May 1996, p. 7–17.

внутренней и внешней переписки; обеспечить работникам оперативный доступ к необходимым базам данных; обеспечить оперативную связь с внешними партнерами; оптимизировать связи с целевыми группами клиентов; усовершенствовать и ускорить внутренние бизнес-процессы.

Быстрое распространение технологий Internet и электронной коммерции кардинально изменило внутреннюю деятельность компании и ее внешние связи — с поставщиками, клиентами и партнерами. Поскольку Internet-революция только начинается, результат трудно предсказать. Отметим лишь, что уже сегодня результаты этой революции невозможно не заметить. Речь идет о значительном повышении производительности, снижении издержек, реинжиниринге бизнес-процессов. Несомненно, передовые системы поддержки на основе электронных технологий повышают конкурентоспособность и возможности компании в долгосрочной перспективе.

При надлежащем исполнении системы поддержки не только улучшают реализацию стратегии, но и усиливают организационные возможности компании, обеспечивая конкурентное преимущество. Например, компания, избравшая стратегию дифференциации на основе качества, расширяет свои возможности, внедряя системы обучения персонала методикам повышения качества, проверки качества изделия на всех этапах производства и соответствия стандартам качества всех отгружаемых изделий. Компания, стремящаяся лидировать по издержкам, повышает конкурентоспособность, внедряя передовые методики и низкочастотные технологии. Быстро растущие компании усиливают свое положение, принимая на работу профессионалов и повышая уровень квалификации своих сотрудников, инвестируя в высокопроизводительные системы и инфраструктуру, что позволяет оперативно реагировать на меняющиеся условия. Внедрять системы поддержки и расширять инфраструктуру нужно заблаговременно, еще до того, как они фактически станут необходимыми. В таких отраслях, как аудит и менеджмент-консалтинг, где работникам требуются новейшие технические разработки, компании должны организовать регулярное обучение и повышение квалификации работников и обеспечить их возможностями получать новейшую информацию. Компании, делающие ставку на уникальное качество обслуживания клиентов, особое внимание должны уделять подготовке сотрудников, в том числе навыкам общения, и установке современных информационных систем.

Внедрение информационных систем, контроля производительности и механизмов управления

В сегодняшней бизнес-среде конкурентное преимущество получают компании, способные получать самую актуальную информацию и обеспечить эффективное применение знаний.

Точная информация позволяет оптимизировать деятельность. Каждой организации нужна система сбора и хранения данных, отслеживания ключевых показателей производительности, выявления проблем, поиска стратегически значимой информации. Телефонные компании создали совершенные информационные системы для измерения качества сигнала, контроля количества соединений, прерываний, ошибочных соединений, обнаружения ошибок при выписке счетов и пр. Авиакомпании внедряют информационные системы контроля задержек при посадке на борт, своевременности отправления и прибытия, времени обработки багажа, заявлений об утере багажа, запасов продуктов питания и напитков, случаев "двойных" билетов, задержек из-за техобслуживания и неисправностей. Сегодня практически все компании предоставляют персоналу отделов обслуживания оперативный доступ к электронным базам данных, чтобы работники быстро передавали клиентам запрашиваемую информацию и осуществляли индивидуальное обслуживание. Компаниям, которые расширяют полномочия своих работников, необходимы системы измерения па-

раметров и обратной связи, контролирующие деятельность каждого сотрудника во избежание дублирования и превышения полномочий¹¹.

Точная и своевременная информация позволяет организации отслеживать продвижение к цели и оперативно принимать корректирующие меры.

С помощью Internet менеджеры могут контролировать ход работ и каждодневные процессы, добиваясь надлежащей эффективности и предпринимая в случае необходимости корректирующие действия. Внедрение информационных систем особенно важно для систематизации пяти видов данных: клиенты, текущая деятельность, работники, поставщики и партнеры, финансовые показатели. Все ключевые стратегические показатели эффективности надо оценивать так часто, настолько это осуществимо практически. Многие компании розничной торговли ежедневно составляют отчеты о реализации по каждому магазину и ведут ежеминутный учет товарных запасов и данных о реализации каждого наименования товара. Производственные предприятия составляют отчеты о производительности, как правило, ежедневно и контролируют производительность труда каждой смены. Многие компании розничной торговли и компании-производители создали электронные системы данных и совместно используют их со своими поставщиками, контролируя товарно-материальные запасы и отгрузку, обрабатывая заказы и счета. Благодаря электронным технологиям на смену привычным *ежемесячным* отчетам о прибыли и убытках и статистическим отчетам приходит *ежедневное* обновление статистических данных и даже *по минутный* контроль показателей производительности. Такой подход позволяет менеджерам оперативно обнаруживать проблемы, при необходимости принимать соответствующие меры, а также корректировать либо стратегию, либо ее реализацию. (Не всегда просто перестроиться на работу в столь быстром режиме, однако менеджеры должны привыкнуть оперативно изучать и анализировать получаемые данные.) В идеале, анализ данных — это система раннего оповещения об отклонениях от запланированных стандартов производительности.

Статистическая информация обеспечивает менеджмент количественными показателями, отчеты и совещания позволяют прогнозировать новые события и возможные проблемы, а личные контакты помогают лучше понять своих коллег и подчиненных. Все это служит надежным «барометром» общего уровня эффективности. Менеджеры должны своевременно обнаруживать проблемы и отклонения от плана и принимать меры либо по улучшению реализации, либо по корректировке стратегии.

Контроль над уполномоченными работниками

Сегодня, в условиях расширения полномочий работников, перед менеджерами встала еще одна важная задача — обеспечить контроль этих полномочий, не допуская, чтобы действия сотрудников выходили за рамки приемлемого и подвергали организацию риску¹². Существует опасность, что работники для достижения запланированных показателей предпримут недопустимые действия. Пресса изобилует историями о работниках, действия или поведение которых были недостаточно продуманными, что стоило компаниям огромных сумм или стало причиной судебных исков, не говоря уже о вреде, нанесенном репутации компании. Менеджеры не могут все свое время посвящать надзору и контролю над работниками, однако они отвечают за выработку мер, препятствующих возникновению неприятных сюрпризов. Одна из целей систем диагностического контроля — освободить менеджеров от постоянных прове-

¹¹ О необходимости установления ограничений действий работников и применения систем управления и контроля полномочий см. статью Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", Harvard Business Review, March–April 1995, p. 80–88.

¹² Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", Harvard Business Review, March–April 1995. См. также David C. Band, Gerald Scanlan, "Strategic Control through Core Competencies", Long Range Planning, April 1995, p. 102–114.

рок сотрудников и дать им возможность заниматься своими делами. Вместе с тем, диагностические системы контроля лишь частично решают задачу. Вторая составляющая решения — установление четких границ полномочий без прямого указания работникам, что и как они должны делать. Излишне строгие правила и процедуры, лишаящие сотрудников свободы выбора, препятствуют реализации творческого потенциала и превращают работу в пытку. Лучше всего разъяснить, чего делать не следует, и предоставить работникам свободу действий в указанных пределах. Еще одно хорошее средство контроля — личная беседа менеджера с работником, в ходе которой менеджер оценивает профессиональный рост и показатели работы подчиненного, напоминает требования и обсуждает дальнейшие действия.

Если компания полагается на коллективную организацию работы и самоуправляемые группы, то большим преимуществом такой системы является то, что в коллективах иерархический контроль заменяется на самоконтроль¹⁵. Это происходит от того, что члены коллектива, чувствуя свою ответственность за успех и производительность всей команды, не одобряют поведения или действий работников, которые снижают показатели всего коллектива или ставят под угрозу достижение поставленных целей. Самоконтроль — очень мощное средство воздействия, поэтому компании, использующие самоуправляемые коллективы, упраздняют некоторые уровни иерархии управления и, таким образом, экономят на оплате труда сотрудников, обязанных наблюдать за работой других, в особенности если в компании есть информационные системы, позволяющие контролировать производительность труда коллективов.

СИСТЕМЫ ПООЩРЕНИЯ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ СТРАТЕГИИ

Очень важно, чтобы все отделы организации и каждый работник проявляли энтузиазм в реализации стратегии и достижении намеченных показателей. Для этого менеджеры компании разрабатывают системы стимулирования и поощрения работников за хорошие результаты. Мало просто разъяснить каждому сотруднику значение новых стратегических подходов и важность достижения намеченных показателей для будущего благосостояния организации — независимо от пропагандистских талантов менеджера, агитация редко стимулирует на сознательный труд в течение долгого времени. *Чтобы побудить работников к самоотверженному труду, руководство должно творчески подойти к разработке и применению стимулов, как материальных, так и нематериальных.* Чем лучше менеджер понимает, какие меры успешнее мотивируют подчиненных, и чем больше он полагается на эти меры, тем сильнее стремление служащих к хорошей работе на благо компании.

Финансовые стимулы — повышение зарплаты, премии, право на приобретение акций компании, пакеты пенсионного обеспечения — обычно остаются основным средством поощрения, менеджеры широко применяют и нематериальные стимулы, например похвалу (или конструктивную критику), упоминание фамилий отличившихся сотрудников на общем собрании или в информационном бюллетене, гарантии сохранения рабочего места, стимулирующие поручения, перевод на новое место работы, ослабление (либо напротив, усиление) контроля, расширение (либо сужение) свободы принятия решений, быстрое продвижение по службе (либо понижение в должности). Хороший результат дают и такие методы стимулирования, как предложение более интересной работы, дающей большее личное удовлетворение, установление более высоких норм, льстящих честолюбию, создание стимулирующей и доброжелательной трудовой атмосферы, признание со стороны коллег, почет и уважение. Мотивацию и поощрения необходимо применять творчески; вознаграждение должно связываться с достижением намеченных показателей.

¹⁵ Jeffrey Pfeffer, John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", Academy of Management Executive, May 1999, p. 41–42.

Работники должны понимать, что благосостояние организации целиком и полностью зависит от их работы и что каждый из них выигрывает от хорошей реализации стратегии и полного удовлетворения клиентов; система поощрений должна направлять на достижение этого понимания.

Стимулирование поддержки стратегии

Одна из главных задач менеджмента при реализации стратегии заключается в применении таких методов мотивации, которые создают искреннюю приверженность работников целям компании и желание достичь запланированных результатов.

Менеджеры должны вдохновлять работников и стимулировать их работать как можно лучше. Они должны убедить служащих в правильности выбранных целей и в необходимости упорного труда для их достижения. Они организуют деятельность отдельных работников, объединяют их в коллективы, чтобы упростить обмен идеями и создать атмосферу сотрудничества. Они поощряют служащих самостоятельно принимать решения в рамках их должностных инструкций, пытаются заинтересовать сотрудников в качественном исполнении их обязанностей, создать стимулирующую и непринужденную трудовую атмосферу. Они разрабатывают и эффективно применяют методы мотивации. Вот несколько примеров из практики.

- В Японии несколько производителей автомобилей, рассматривая гарантию занятости как важный фактор повышения производительности труда и лояльности работников, пообещали не сокращать штат предприятий в период снижения конъюнктуры, а высвободившихся работников переводить на работу по продаже автомобилей. Компания *Mazda*, например, в период спада в Японии в 1980-х годах, перевела рабочих с производства на продажу автомобилей компании у клиента на дому (популярный вид продаж в Японии). В конце года, когда настало время премировать лучших продавцов, выяснилось, что десятку лучших составили бывшие рабочие заводов. И это неудивительно: ведь рабочие хорошо знают автомобили и могут компетентно рассказать о них. Когда спад кончился и рабочие вернулись на производство, их опыт общения с покупателями стал источником ценных идей по улучшению характеристик и дизайна машин *Mazda*¹⁶. *Southwest Airlines*, *FedEx*, *Land's End* и *Harley-Davidson*, вошедшие в список 100 компаний — лучших мест для работы в США, и еще десяток компаний из того же списка, также официально отказались от практики сокращений штата и используют гарантию занятости как стимул к хорошей работе и средство улучшения реализации стратегии¹⁷. В компании *Southwest Airlines*, например, партнерство компании и служащих стало важнейшим компонентом ее стратегии, направленной на обеспечение пассажиров максимальным комфортом во время полетов и повышение производительности труда, а также снижение издержек и соответственно цен по сравнению с конкурентами. Руководство *Southwest Airlines* считает, что благодаря отказу от сокращения штатов рабочие не боятся, что повышение производительности лишит их работы¹⁸.
- Свыше 35 из 58 акционерных обществ, вошедших в составляемый журналом *Fortune* список 100 компаний — лучших мест для работы в США (в том числе *Cisco Systems*, *Procter & Gamble*, *Merck*, *Charles Schwab*, *General Mills*, *Amgen*, *Tellabs*), предлагают своим работникам в качестве поощрения возможность приобрести акции компании. Компания *Tellabs* разрешает каждому работнику приобретать 200 акций ежегодно. Работники — совладельцы

¹⁶ Jeffrey Pfeffer, John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", Academy of Management Executive, May 1999, p. 62.

¹⁷ Рейтинги за 1997 и 1999 годы см. в Fortune, January 12, 1998; Fortune, January 10, 2000.

¹⁸ Jeffrey Pfeffer, John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", Academy of Management Executive, May 1999, p. 40.

предприятия заинтересованы в успехе компании, в особенности когда курс акций идет вверх и повышает уровень благосостояния работников. За последние несколько лет многие Internet-компании перешли в общественную собственность, поскольку их руководство сочло возможность приобретения прибыльных акций хорошим стимулом для талантливых, творческих, энергичных, преданных работников, без которых невозможно достичь лидерства в нишах Internet-экономики.

- В сети розничных магазинов *Nordstrom* почасовая ставка продавцов выше, чем в других торговых сетях, к тому же каждый работник получает определенный процент от продаж. Корпоративная культура *Nordstrom* стимулирует продавцов на максимальное удовлетворение клиентов, самостоятельность мышления и решений, предложение новых идей и фасонов одежды. Неудивительно, что продавцы *Nordstrom* нередко зарабатывают вдвое больше, чем продавцы магазинов конкурентов¹⁹. Компания разработала для своих работников простое правило: "Во всех ситуациях руководствоваться собственным здравым смыслом".
- Компания *Cisco Systems* выплачивает премию в сумме до 2 тыс. долл. за исключительные достижения.
- В *Microsoft* понимают, что программы создают не коллективы авторов, а талантливые одиночки. В поисках таких одиночек компания проводит собеседования с сотнями программистов и отбирает нескольких действительно одаренных. Новички работают группами по три—семь человек под руководством опытных наставников; каждый работает над своей частью программного кода. Такая организация труда позволяет руководителям проектных групп планировать вывод на рынок новых программных продуктов уже через 60—80 рабочих недель после начала работ. При этом лучшие программисты стремятся попасть на работу в *Microsoft*: по их мнению, *Microsoft* определяет будущее компьютерной отрасли и работа в этой компании помогает находиться на переднем крае современных технологий (кроме того, в *Microsoft* хорошо платят и можно купить акции компании на льготных условиях)²⁰.
- Компания *Lincoln Electric* известна своей системой сдельной оплаты и материального поощрения. Труд каждого работника оплачивается индивидуально; чем выше производительность, тем выше оплата. Время, затрачиваемое на устранение брака, не учитывается при начислении зарплаты. Работа организована так, что виновного в браке легко установить. При такой системе работники одинаково заинтересованы как в качестве, так и в количестве производимых изделий. Кроме того, часть прибыли компания отчисляет в фонд премирования, из которого выплачивается вознаграждение сверх обычной зарплаты. Чтобы определить размер премии, в *Lincoln Electric* каждого работника оценивают по четырем критериям: надежность, качество, объем продукции, новаторство. Чем выше общая оценка, тем выше премия; премии лучших работников в период успешной работы компании достигают 110% их зарплаты²¹.
- На калифорнийском автозаводе компании *Toyota* главным принципом стало всеобщее равенство. Все работники (как менеджеры, так и рабочие) носят синие комбинезоны; на автостоянке завода не резервируются места для руководства; для руководящего состава нет отдельного кафе — все питаются в одной заводской столовой; используется только два разряда для специалистов и один — для рабочих²². Многие компании обнаружили, что отказ от разделения сотрудников по социальному статусу ведет к повышению сознательности, самооценке и преданности членов организации.

¹⁹ Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", Academy of Management Executive, February 1995, p. 59–60.

²⁰ Quinn, Anderson, Finkelstein, "Leveraging Intellect", p. 8.

²¹ Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", Academy of Management Executive, February 1995, p. 59.

²² Ibid., p. 63

- *Monsanto, FedEx, AT&T, Whole Foods Markets, Advanced Micro Devices, W.L. Gore & Associates* и многие другие компании сделали ставку на самоуправляемые коллективы и достигли очень хороших результатов. Производительность коллектива возрастает, поскольку члены коллектива сами следят за качеством и темпами работы, способствуя достижению поставленных перед коллективом целей. В компании *W.L. Gore* (постоянно включаемой в список 100 компаний — лучших мест работы в США) премии назначаются исходя из оценки за вклад в общую производительность, которую ставят работникам их коллеги.
- Компания *Medical Systems*, входящая в корпорацию *GE*, применяет программу поощрения *Quick Thanks!* (“Быстрая благодарность”), в рамках которой любой работник может назвать своего коллегу, заслужившего подарочный сертификат на сумму 25 долл., принимаемый к оплате в определенных магазинах и ресторанах, в благодарность за хорошую работу. Работники предпочитают вручать эту награду лично (за 12 месяцев было вручено более 10 тыс. “благодарностей”). Оказалось, что коллеги оценивают работу друг друга гораздо строже, чем начальники, а высказанное вслух одобрение для них важнее, чем 25 долл.²³.

Перечисленные системы мотивации, вознаграждения и управления (как и те, о которых рассказывается во врезке “Некоторые методы стимулирования и поощрения”) опираются на поощрение; однако многие компании практикуют поощрение и наказание, так сказать, “кнул и пряник”. В компании *McKinsey* и других, специализирующихся на менеджмент-консалтинге, в *General Electric*, во многих аудиторских фирмах и прочих, премирующих сотрудников за высокие показатели работы, применяется политика “или Цезарь, или никто”: любой работник независимо от ранга, не повышающий свой уровень и не продвигающийся по службе, лишается премий и права на приобретение части акций и вскоре увольняется. Некоторые компании, введя привлекательные схемы оплаты труда, оказывают на работников давление, вынуждая тех работать сверхурочно (по ночам и в выходные), устанавливают предельные нормы и жесткие сроки исполнения, навязывают амбициозные цели. В таких компаниях руководители подразделений и отделов вводят жесткие меры управления, поскольку в случае невыполнения поставленных задач им грозит увольнение.



Некоторые методы стимулирования и поощрения

Компании творчески подходят к разработке новых методов стимулирования и поощрения, создают рабочую атмосферу, способствующую реализации стратегии. Предлагаем краткий обзор лучших методов мотивации работников.

- **Высокая зарплата и льготы.** К числу последних относится присмотр за детьми по месту работы, организация спортивных залов и массажных кабинетов, проведение отпуска или выходных на собственных базах отдыха компании (домики на побережье, ранчо, дома отдыха), услуги службы быта, частично финансируемое или вовсе бесплатное питание, разрешение ходить на работу в неформальной одежде, предоставление льготных путевок, оплачиваемый творческий отпуск, участие работников в распределении прибыли, предоставление декретных отпусков и оплачиваемых отпусков по уходу за заболевшими членами семьи, разрешение работы на дому, переход на сокращенную рабочую неделю (четыре десятичасовых рабочих дня вместо пяти восьмичасовых), сокращение рабочего дня в летнее время, оплата учебы детей, премии за превышение запланированных показателей, помощь при переезде на другое место жительства.
- **Уважение к сотрудникам, их идеям и предложениям.** Исследования показывают, что передача полномочий “сверху вниз” и предоставление работникам права самостоятельно

²³ Steven Kerr, “Risky Business: The New Pay Game”, *Fortune*, July 22, 1996, p. 95.

принимать решения повышают мотивацию и моральное удовлетворение работников, а вместе с тем и производительность. Аналогичный результат дает и введение самоуправления трудовых коллективов.

- *Создание отношений взаимоуважения, взаимопонимания и поддержки как среди работников, так и между работниками и руководством.* Компании, в которых принят неформальный стиль общения и развит дух товарищества, работают значительно лучше благодаря выгодному воздействию такой атмосферы на производительность. Неудивительно, что таких компаний становится все больше.
- *Высокая сознательность работников, социальная миссия компании, понимание важности поставленных задач, вдохновляющее руководство.* Высокие цели повышают ответственность и сознательность работников. В *Medtronic*, *Merck* и большинстве других фармацевтических компаний целью формулируется как помощь больным и возвращение пациентов к полноценной жизни; в компании *Whole Foods Market* (сети магазинов, торгующих натуральными продуктами) целью служит улучшение питания и здоровья человека; большинство Internet-компаний работают на создание глобального сообщества и радикальное изменение облика мира.
- *Информирование работников о финансовых показателях, стратегии, рабочих процедурах, условиях рынка, действиях конкурентов.* Обнародование подобных данных показывает работникам, что им доверяют и от них ничего не скрывают. Отсутствие такой информации мешает работникам выполнять свои обязанности, повышать квалификацию, лишает их стимулов.
- *Создание привлекательных условий труда.* Наличие программ и условий, демонстрирующих заботу корпорации о работниках оказывает, как правило, положительное влияние на трудовую атмосферу и производительность.
- *Продвижение "своих" вместо приглашения "чужаков".* Если работник видит, что он может сделать карьеру в данной компании, у него не возникнет желания уйти к конкуренту. Работодатель, видя старание работников, также не пожелает с ними расставаться. Такой подход как нельзя лучше отражается на трудовых показателях. Кроме того, перспективы служебного роста заставляют работников повышать квалификацию, осваивать новые операции, приобретать новые знания.
- *Гибкие методы управления (мотивации, оплаты, поощрения, организации труда) в условиях многонациональной, поликультурной среды.* Менеджерам и работникам в странах, чьи традиции, ценности и практика бизнеса отличаются от их собственных, редко удается внедрить стандартные методы управления. Единственный принцип, который необходимо последовательно и настойчиво внедрять, — это принцип ценности для организации всех сотрудников, какой бы национальности и культуре они ни принадлежали, и абсолютной недопустимости дискриминации на почве расовых признаков, пола или культуры.

Источники. Списки 100 компаний — лучших мест работы в США (журнал *Fortune* за 1998, 1999 и 2000 годы); Jeffrey Pfeffer, John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive*, May 1999, p. 37–45; Linda K. Stroh, Paula M. Caligiuri, "Increasing Global Competitiveness through Effective People Management", *Journal of World Business*, Spring 1998, p. 1–16.

Баланс поощрений и наказаний

Если структура мотиваций и поощрений компании порождает напряженность, внутреннюю конкуренцию, неопределенность и страх, от этого страдают моральный климат и качество реализации стратегии. Многие компании на своем опыте убедились, что действия менеджеров по улучшению реализации стратегии должны подкрепляться преимущественно положительными, а не отрицательными стимулами, поскольку отношения сотрудничества и взаимопонимания

порождают со стороны работников энтузиазм, повышение эффективности труда, инициативность, тогда как командно-репрессивные меры (явные или подразумеваемые) порождают сопротивление, противодействие и озлобление. Тем не менее, неблагоприятно полностью отказываться от давления на отдельных работников и коллективы, а следовательно, и от вызываемых ими напряженности и беспокойства. Вряд ли атмосфера всеобщего благодушия на рабочем месте ведет к превосходной реализации стратегии или стабильно высокой производительности. Руководитель одного из крупных банков высказался так: «Мы целенаправленно поддерживаем определенный уровень напряженности. Даже победитель должен чувствовать, что в любой момент может упасть»²⁴. *Высокоэффективной организации требуются сотрудники честные, любящие трудные задачи и нестандартные решения, считающие атмосферу соперничества и высокой требовательности необходимым компонентом самореализации. Если поощрение, карьерный рост и удовлетворение от работы не связаны напрямую с успешной реализацией стратегии и достижением высоких трудовых показателей, призывы высшего руководства к повышению производительности останутся не услышанными.*

Положительные стимулы обычно эффективнее отрицательных, однако менеджмент не должен полностью отказываться от давления на сотрудников для повышения производительности.

Связь системы поощрения и эффективности труда

Самый надежный способ стимулировать работников на достижение целей организации — *искренне поощрять и признавать заслуги работников и коллективов, достигших запланированных трудовых показателей, и не поощрять тех, кто таковых показателей не достиг. Стимулы и поощрение — единственный действительно мощный инструмент в руках руководства, заставляющий сотрудников постоянно и усердно работать на благо компании.* Неумение пользоваться этим инструментом ставит под вопрос реализацию стратегии компании. Увеличение заработной платы, выплата премий, продвижение по службе, новая интересная работа, выражение признательности и другие методы поощрения — сильнодействующие средства привлечения внимания и повышения лояльности, всегда вызывающие самое пристальное внимание работников и устанавливающие стандарты поведения и производительности. С помощью стимулов и поощрений создается личная заинтересованность работников в результатах труда и эффективной реализации стратегии²⁵.

Продуманная система поощрения — самое мощное средство в руках руководства для повышения приверженности организации успешной реализации стратегии.

Система поощрений будет эффективной лишь в том случае, если напрямую связана с достижением стратегически значимых трудовых показателей. Такие показатели необходимо установить для каждого структурного подразделения организации, менеджера, коллектива или рабочей группы и (желательно) для каждого работника, причем показатели должны отражать прогресс в реализации стратегии. Если стратегическая цель компании состоит в том, чтобы стать поставщиком дешевых услуг, должны поощряться действия и результаты, ведущие к снижению издержек. Если компания избрала стратегию дифференциации за счет высокого качества и уровня обслуживания, работников поощряют за достижение таких показателей, как нулевой уровень брака, снижение потребности в ремонте изделия, низкое количество жалоб клиентов, быстрая обработка и исполнение заказов. Если компания запланировала рост

²⁴ Цитируется по книге John P. Kotter, James J. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 91.

²⁵ Аргументы в пользу противоположного мнения см. в статье Alfie Kohn, "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review*, September–October 1993, p. 54–63.

за счет выпуска инновационных товаров, стимулирование зависит от процента доходов и прибыли, полученных от внедрения новых товаров.

Главным критерием качества работы всех сотрудников, коллективов и подразделений должно стать достижение плановых показателей, отражающих прогресс в реализации стратегии.

Одним из важнейших факторов успеха многих известных компаний, например *Southwest Airlines*, *W.L. Gore & Associates*, *Bank One*, *Nucor Steel*, *Lincoln Electric*, *Wal-Mart*, *Remington Products*, *Mary Kay Cosmetics*, стали системы поощрения, побуждающие сотрудников прилагать все усилия для успешной реализации стратегии и повышения конкурентоспособности компании. В *Bank One* (одном из 10 крупнейших банков США с коэффициентом окупаемости инвестиций гораздо выше среднеотраслевого), важнейшее конкурентное преимущество которого — неизменно высокий уровень удовлетворения клиентов, именно этот показатель возглавляет список стратегических приоритетов. Чтобы повысить заинтересованность работников в максимально полном удовлетворении клиентов, *Bank One* связал ставки заработной платы в филиалах с уровнем удовлетворенности клиента: чем выше уровень удовлетворенности по филиалу, тем выше ставка. Другими словами, от принципа равной оплаты за одинаковую работу *Bank One* перешел к равной оплате за одинаковые показатели работы. Таким образом *Bank One* сосредоточил внимание работников филиалов на удовлетворении клиентов и предвосхищении их запросов.

Стратегическая цель компании *Nucor* — сохранить свое положение единственного низкокзатратного производителя стали. Поскольку затраты на оплату труда составляют существенную долю производственных издержек, реализация стратегии лидерства по издержкам требует снижения трудозатрат на тонну стали по сравнению с конкурентами. Руководство компании *Nucor* разработало систему поощрений, направленную на повышение производительности труда и снижение трудозатрат на тонну продукции, решив превзойти по этим показателям конкурентов. На каждом предприятии компании были сформированы рабочие бригады (каждая со своим рабочим заданием); вместе с представителями бригад руководство определяет еженедельные контрольные показатели производительности для каждой из них. Оклад каждого работника примерно соответствует среднему уровню заработной платы на аналогичных предприятиях в регионе, однако рабочие *Nucor* получают еще и премию — 1% зарплаты за каждый процент перевыполнения плана. Премии выплачиваются раз в две недели на основании показателей предыдущего периода. Такая система премирования позволила компании *Nucor* достичь уровня производительности труда, на 10–20% превышающей среднюю по отрасли, и обогнать таких гигантов, как *U.S. Steel* и *Bethlehem Steel*. Кроме того, *Nucor* обходит конкурентов и по издержкам, а работники компании (не объединенные в профсоюзы, в отличие от рабочих заводов-конкурентов) стали самыми высокооплачиваемыми в сталелитейной отрасли США.

Пример, приведенный во врезке “Ошибки политики поощрений в отделе претензий страховой компании”, ясно показывает, что вознаграждение и поощрение, не связанные непосредственно с успешной реализацией стратегии, снижают эффективность организации и ведут к распылению времени и сил на стратегически второстепенные действия.



Ошибки политики поощрений в отделе претензий страховой компании

Неправильная политика поощрений в отделе по рассмотрению заявлений о выплате медицинской страховки одной крупной страховой компании привела к тому, что компания, рассчитывая стимулировать поведение одного типа, на самом деле поощряла совсем другое поведение. Руководство хотело, чтобы работники аккуратнее относились к оплате заявлений на страховое возмещение хирургических операций. Для этого была введена система подсчета возвращенных чеков и жалоб владельцев полисов. Однако у работников отдела

претензий постоянно возникала одна и та же проблема: по принесенным от врачей справкам они не могли определить, к какому из двух типов хирургических операций, которые оплачивает компания, относится перенесенная клиентом. Для уточнения работники отдела могли бы обратиться с письмом к врачу, чтобы он пояснил справку, однако на это требовалось время, а руководство требовало, чтобы страховка оплачивалась в течение одного-двух дней. В результате отдел претензий стал работать под девизом: "В случае сомнений — оплатить". Таким образом, создавалось впечатление, что сотрудники стали работать лучше (поскольку количество жалоб от владельцев полисов уменьшилось), однако компания стала нести убытки из-за увеличения объема выплат.

Проблему усугубляла и принятая в компании система поощрения, предусматривающая выплату (раз в полгода) премии в размере 5% от заработной платы "лучшим" работникам, 4% — "хорошим" (большинство работников, не достигших уровня "лучших", считались "хорошими") и 3% — всем остальным. Одновременно начислялась премия в 1% за недопущение переоплаты. Неудивительно, что работники относились с безразличием к перспективам увеличения премии на 1% за отсутствие ошибочных переоплат и изо всех сил старались бороться за звание "лучший".

Кроме того, существовало правило, согласно которому сотрудники лишаются премии, если в течение предыдущего шестимесячного периода они не менее трех раз отсутствовали на работе или опаздывали. Компания требовала соблюдения правил распорядка, надеясь, что это повысит производительность. Но запрет на прогулы и опоздания не было столь строгим, как могло показаться, поскольку учитывалось количество прогулов, а не прогульных дней — отсутствие на работе в течение недели засчитывалось как один прогул, сколько бы дней работник ни прогуливал — один или десять. Длительность прогула ограничивалась лишь тем, что при отсутствии на работе в течение определенного времени работнику должно выплачиваться пособие по болезни (вместо обычной заработной платы). Сотрудникам со стажем в 20 лет и больше компания выплачивала пособия по болезни в размере 90% их заработной платы.

Источник. Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B", *Academy of Management Executive*, February 1995, p. 11.

Нельзя поощрять за достижение одних показателей в надежде достичь других.

Поощрение за результат, а не за исполнение должностных инструкций

Чтобы система стимулирования действительно способствовала реализации стратегии и была действенной, компания должна поощрять достижение результатов, а не исполнение предписанных обязанностей. Работники должны работать над достижением поставленных целей, а не отбывать рабочее время. В корне неправильной следует считать практику управления, при которой поощрение увязывается с удовлетворительным исполнением должностных инструкций²⁶. Исполнение своих прямых обязанностей и достижение намеченных результатов — не одно и то же, ведь усердный труд, соблюдение графика и добросовестное исполнение предписанных обязанностей не гарантируют достижения результатов. (Любому студенту известно, что чтение лекций преподавателем и их посещение студентами не означает, что последние чему-то научились. Проведение и посещение лекций — это действие, полученные знания — результат. Учеб-

²⁶ См. статьи Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B", *Academy of Management Executive*, February 1995, S. Kerr, "Risky Business: The New Pay Game", *Fortune*, July 22, 1996, p. 7-14; Steven Kerr, "Risky Business: The New Pay Game", p. 93-96; Doran Twer, "Linking Pay to Business Objectives", *Journal of Business Strategy*, July-August 1994, p. 15-18.

ные заведения, несомненно, были бы совсем другими, если преподавателям платили бы за результат, т.е. за уровень знаний студентов, а не за действия, т.е. преподавание.)

Результаты, которых надо достичь, — показатель, на котором основывается поощрение, — должны связываться с успешной реализацией стратегии и высокой эффективностью компании.

Материальное стимулирование руководителей высшего уровня, как правило, зависит от прибыльности компании (рост доходов, окупаемость инвестиций, повышение доходности активов, экономическая добавленная стоимость), динамики котировок акций компании и других показателей, например доли рынка компании, качества товаров, удовлетворения клиентов, повышения конкурентоспособности, улучшения перспектив компании. Стимулирование руководителей подразделений, коллективов и работников может зависеть от достижения определенных трудовых показателей, тесно связанных с их сферой ответственности. На этапе производства материальное стимулирование обычно определяется издержками на единицу продукции, соблюдением графика производства и отгрузки, процентом брака, количеством простоев по причине трудовых споров и отказов оборудования и пр. В торговле и маркетинге применяются стимулы за достижение запланированного объема продаж в денежном выражении или единицах товара, увеличение доли рынка, охват целевых клиентов, успешное внедрение новых товаров, сокращение жалоб клиентов, увеличение количества новых клиентов, высокий уровень удовлетворения потребителей. Выбор критериев качества, на которых основывается материальное стимулирование, зависит от ситуации, т.е. финансовых и стратегических целей компании, условий достижения стратегического и конкурентного успеха, конкретных результатов, которые надо достичь для успешной реализации стратегии.

Принципы материального поощрения

На примере рассмотренных выше концепций и опыта компаний можно сформулировать основные принципы материального стимулирования, способствующего успешной реализации стратегии.

1. *Вознаграждение за достижение плановых показателей должно составлять значительную часть пакета компенсаций.* Чтобы поощрение возымело действие, сумма вознаграждения должна составлять не меньше 10–12% базового оклада. Премии в размере 20% оклада и больше весьма заманчивы и способны значительно повысить трудовые показатели работников и целых коллективов. Премии в размере меньше 5% оклада оказывают слабое стимулирующее воздействие. Кроме того, премии за высокие показатели работы должны существенно превышать премии за средние показатели, а те, в свою очередь, — заметно превосходить премии за более слабые результаты.
2. *Система поощрительных выплат должна охватывать всех менеджеров и работников, а не только высшее руководство.* Не стоит надеяться, что менеджеры среднего и низового звеньев и работники будут усердно трудиться над выполнением плана только для того, чтобы высшие руководители получили большие премии.
3. *Система поощрений должна действовать точно и справедливо.* Если запланированные показатели недостижимы или результаты работника (коллектива) оцениваются приблизительно и не документируются должным образом, система поощрения не будет действенной.
4. *Поощрение должно тесно связываться с достижением только тех показателей, которые намечены в стратегическом плане.* Не следует вознаграждать работников за незапланированные достижения, поскольку они воспринимаются как “незаслуженные”. Поощрение по показателям, не связанным напрямую с реализацией стратегии, сигнализирует о том, что либо стратегический план не проработан должным образом (в нем не учтены важные трудовые показатели), либо реальные цели руководства не соответствуют стратегическому плану.

5. *В результаты, значимые для всей компании, должны входить результаты, важные для работника лично.* Цель стимулирования состоит, в том числе, в повышении индивидуальной заинтересованности работников и выработке определенного поведения.
6. *Промежуток времени между оценкой работы и выплатой вознаграждения должен быть максимально коротким.* Если между оценкой результатов и их поощрением проходит слишком много времени, работник испытывает понятное неудовольствие и к тому перестает связывать причину (свои достижения) со следствием (вознаграждением).
7. *Не следует полагаться исключительно на материальное вознаграждение, надо шире использовать нематериальные стимулы.* При правильном использовании финансовое поощрение становится очень сильным стимулом, однако публично высказанное одобрение, признательность, присвоение специальных званий мотивируют не меньше.
8. *Абсолютно недопустима система поощрения, при которой премии могут получать плохие работники.* Специалисты до сих пор не дали однозначного ответа, следует ли поощрять работников, которые хотя и не достигают запланированных результатов, но очень стараются (им помешали не зависящие от них обстоятельства). Проблема в том, что прецедент поощрения таких работников расхолаживает остальных. Видимо, решение о премировании должно приниматься в зависимости от конкретных обстоятельств, а общего правила на сей счет нет. Работники на всех уровнях должны знать, за какую работу они отвечают, каких результатов от них ждут и что поощрение напрямую связано с достижением этих результатов.

Обязанность руководства компании — довести до общего сведения и разъяснить систему стимулирования и поощрения. Каждый работник должен понимать, по какой схеме и в каком объеме назначается премия и какой вклад в достижение организационных целей вносит его деятельность. Если работник или коллектив не смогли решить поставленных перед ними задач, руководители должны определить, почему это произошло — из-за плохой работы сотрудника (коллектива) или по не зависящим от них обстоятельствам. Стремление к достижению стратегических и финансовых целей и совершенствование реализации стратегии должны стать основой каждодневной работы всей компании. Принцип “оправдания не принимаются” должен соблюдаться неукоснительно²⁷. Самоотдача и постоянное повышение качества должны адекватно и своевременно поощряться. Если вознаграждение недостаточно, вся система поощрения теряет смысл, и у менеджеров остается два одинаково неэффективных метода стимулирования — угрозы и просьбы.

Стимулирование и поощрение на многонациональных предприятиях

В некоторых странах стимулирующие выплаты вступают в противоречие с местными традициями и культурными нормами. Профессор Стивен Керр приводит случай, когда во время лекции для руководителей о необходимости премирования за достижение поставленных целей японский менеджер возразил: “Никто не платит детям за выполнение домашней работы и жене за то, что она готовит обед; странно платить сотрудникам за то, что они выполняют свою работу”²⁸. Выявление заслуг отдельного работника и поощрение его усилий также могут быть нежелательными, например, японская культура труда считает похвалу одного человека нарушением гармонии коллектива. В некоторых странах работники предпочитают неденежное поощрение — увеличение отпуска, повышение в должности, бесплатные путевки, подарки. Поэтому в многонациональных компаниях система стимулирования и поощрения должна быть гибкой и учитывать культурные традиции и предпочтения.

²⁷ Tom Peters, Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985), p. xix.

²⁸ Steven Kerr, “Risky Business: The New Pay Game”, *Fortune*, July 22, 1996, p. 96. Развернутые критические материалы о поощрении за хорошую работу см. в статье Alfie Kohn, “Why Incentive Plans Cannot Work”, *Harvard Business Review*, September–October 1993, p. 54–63.

РЕЗЮМЕ

Изменения стратегии почти всегда связаны с перераспределением бюджета. Перераспределение бюджета для повышения его соответствия стратегии — важный этап реализации: подразделения не должны испытывать недостатка в кадрах, оборудовании и других ресурсах для выполнения своих стратегических задач (однако они не должны получать и больше того, что им требуется). Реализация скорректированной или совершенно новой стратегии обычно влечет за собой перераспределение ресурсов — сокращение кадров и финансирования в одних подразделениях и увеличение в других, отказ от проектов и деятельности, утративших стратегическую целесообразность.

Изменение стратегии требует от менеджеров корректировки прежней политики, а иногда и разработки новой. Выработка политики и процедур способствует реализации стратегии, потому что те четко обозначают желательные и недопустимые действия; указывают пределы самостоятельности работников и коллективов; обеспечивают согласованность деятельности подразделений; способствуют созданию благоприятной трудовой атмосферы и корпоративной культуры. Не надо создавать обширных инструкций по реализации стратегии. Если творческий подход и инициатива важнее для хорошей работы, чем жесткое соблюдение стандартных процедур и правил, лучше предоставить работникам определенную свободу, сохранив ответственность за достижение поставленных целей. Другими словами, в зависимости от ситуации регламентация действий может быть жесткой, слабой или избирательной.

Реализация стратегии требует от менеджеров активного внедрения передовых методов труда и постоянного совершенствования. Поиск и внедрение лучших методик, реинжиниринг бизнес-процессов, программы всеобщего управления качеством дают результат в виде повышения эффективности, снижения затрат, улучшения качества изделий и удовлетворения клиента. *Все эти методы позволяют повысить эффективность реализации стратегии.* Изучение передовых методик обеспечивает более точную постановку целей. Анализ цепочек ценности лучших в отрасли и мире компаний позволяет улучшить реализацию стратегии и создать благоприятную рабочую атмосферу. Реинжиниринг бизнес-процессов — способ достижения лучших мировых стандартов, а всеобщее управление качеством тесно связано с политикой непрерывного совершенствования. Программы TQM и непрерывного совершенствования — конкурентно значимый актив в портфеле ресурсов компании, повышающий ее конкурентные возможности (за счет снижения издержек, ускорения вывода на рынок новых изделий, повышения качества товаров и уровня обслуживания, улучшения удовлетворения клиента).

Реализация стратегии невозможна при отсутствии систем ее поддержки. Продуманные современные системы поддержки не только способствуют реализации стратегии, но и укрепляют организационные возможности, обеспечивая более выгодные конкурентные позиции. В эпоху Internet и электронных технологий нельзя рассчитывать на превосходство над конкурентами, не имея информационных систем и передовых средств производства, обеспечивающих быстроту, эффективность и экономичность.

Системы стимулирования и поощрения, соответствующие стратегии, — мощное средство управления, обеспечивающее участие работников в реализации стратегии. Соответствие трудовых показателей стратегическим целям должно лежать в основе политики стимулирования и вознаграждения, только при таком подходе поощрение будет напрямую связано с реализацией стратегии. В целом, поощрение действует эффективнее, чем наказание, хотя и не исключает его. Материальное вознаграждение желательно сочетать с нематериальным, например, публичным выражением одобрения.

Система поощрения базируется на следующих принципах: вознаграждение за достижение плановых показателей должно составлять значительную часть пакета компенсаций; система поощрительных выплат должна охватывать всех менеджеров и работников, а не только высшее руководство; система поощрений должна действовать точно и справедливо; поощрение должно быть тесно связано с достижением только тех показателей, которые присутствуют

в стратегическом плане; в результаты, значимые для всей компании, должны входить результаты, важные для работника лично; промежуток времени между оценкой работы и выплатой вознаграждения должен быть максимально коротким; не следует полагаться исключительно на материальное вознаграждение, надо шире использовать нематериальные стимулы; абсолютно недопустима система поощрения, при которой премии могут получать плохие работники.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Denton, Keith D., "Creating a System for Continuous Improvement", *Business Horizons* 38, January–February 1995, p. 16–21.
2. Grant, Robert M.; Rami Shani; R. Krishnan, "TQM's Challenge to Management Theory and Practice", *Sloan Management Review*, Winter 1994, p. 25–35.
3. Herzberg, Frederick, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, September–October 1987, p. 109–120.
4. Katzenbach, Jon R.; Jason A Santamaria, "Firing Up the Front Line", *Harvard Business Review*, May–June 1999, p. 107–117.
5. Kerr, Steven, "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B", *Academy of Management Executive*, February 1995, p. 7–14.
6. Kohn, Alfie, "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review*, September–October 1993, p. 54–63.
7. Luthans, Fred; Alexander D. Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go beyond Pay and Even Rewards", *Academy of Management Executive*, May 1999, p. 49–57.
8. Ohinata, Yoshinobu, "Benchmarking: Japanese Experience", *Long Range Planning*, August 1994, p. 48–53.
9. Olian, Judy D.; Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders", *Human Resource Management*, Fall 1991, p. 303–333.
10. Pfeffer, Jeffrey, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, February 1995, p. 55–69.
11. "Six Dangerous Myths about Pay", *Harvard Business Review*, May–June 1998, p. 108–119.
12. Pfeffer, Jeffrey; John F. Veiga, "Putting People First for Organisational Success", *Academy of Management Executive*, May 1999, p. 37–48.
13. Simons, Robert, "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review*, March–April 1995, p. 80–88.

Глава 13

Корпоративная культура и лидерство — ключ к эффективной реализации стратегии

Руководство — деятельность, без которой невозможна работа других людей... Лидерство — умение зажечь других людей. Лидеры создают сюжет, а подробностями его наполняют другие.

— Нозль Тичи

[Настоящий] полководец всегда находится при своем войске.

— Росс Перо

Способность компании к реализации стратегии определяется “аппаратным обеспечением” — организационной структурой, и “программным обеспечением” — культурой и нормами поведения.

— Амар Бхайд

Этика — внутренняя потребность делать то, что мы считаем правильным, и не делать того, что мы считаем неправильным.

— С. Дж. Сайлас

Главные средства изменения компании — это стратегия, структура и культура. Если мне пришлось бы выбирать два из них, я выбрал бы стратегию и культуру.

— Вайн Леонард, глава Entergy

В предыдущих главах мы рассмотрели шесть задач, связанных с реализацией стратегии: построение организации, ресурсообеспечение стратегически значимых видов деятельности и подразделений, проведение политики в поддержку стратегии, внедрение передовых методик и программ непрерывного совершенствования, создание информационных, операционных и пр. систем, методик стимулирования и поощрения. В этой главе речь пойдет о двух последних задачах: создание корпоративной культуры, благоприятной для реализации стратегии, и обеспечение внутреннего лидерства.

СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПОДДЕРЖКУ СТРАТЕГИИ

У каждой компании своя организационная культура, философия и принципы бизнеса, пути решения проблем и способы принятия решений, трудовая атмосфера, “фольклор” (истории, иллюстрирующие ценности компании), система табу и неприемлемых решений — другими словами, своя система ценностей, поведение и стандарты, “свое лицо”. Все это вместе определяет ее *корпоративную культуру*. Основу культуры сети магазинов Wal-Mart составляют стремление удовлетворять запросы клиентов, борьба за снижение издержек, жесткие этические стандарты, легендарная бережливость основателя компании Сэма Уолтона, традиционные встречи руководителей в субботу утром для обмена идеями и решения проблем,

обязательное посещение руководителями компании магазинов сети, общение с клиентами, поощрение инициативы работников. Неотъемлемой частью культуры *McDonald's* стал постоянный контроль качества со стороны руководства, высокие стандарты обслуживания, чистоты и потребительской ценности, внимание к мелочам и непрерывное совершенствование. Культура *General Electric* неотделима от атмосферы динамичности и ориентации на результат (все подразделения *GE* должны занимать первое или второе место в своих отраслях и демонстрировать отличные показатели); ее органически дополняет концепция "организации без границ" (обеспечивающей свободный и быстрый обмен лучшими методами и знаниями между подразделениями), система "мозговых штурмов" для решения проблем, стандарт качества *six-sigma* и глобальный характер деятельности компании. В корпорации *Microsoft* традицией стал ненормированный рабочий день у программистов, особая эмоциональная атмосфера, способствующая решению проблем, всеобщее ликование при своевременной сдаче сложных проектов, удовлетворение сотрудников от участия в разработке передовых технологий, гордость за "свою команду", понимание ответственности за новое программное обеспечение, осознание жесткой конкуренции на рынке. Во врезке "Культура *Nordstrom*" рассказывается об особенностях корпоративной культуры крупной сети розничных магазинов.



Культура Nordstrom

Компания *Nordstrom* — сеть универсальных магазинов, известная исключительной преданностью своим клиентам. Культуру компании в кратком виде выражает ее девиз: "Удовлетворять любые запросы клиента". Этот призыв настолько укоренился в сознании сотрудников, что они получают удовольствие, решая проблемы потребителей, а для этого мало любезного внимания и готовности помочь. Магазин предоставляет бесплатное место на автомобильной стоянке в течение нескольких часов, однако если клиент задержался в магазине дольше, чтобы упаковать подарок, работники сами оплачивают стоянку; продавцы могут за счет магазина организовать срочную доставку товара клиенту в аэропорт.

В компании *Nordstrom* каждый нестандартный запрос клиента рассматривается как возможность для работника совершить "подвиг" и тем самым улучшить репутацию компании. *Nordstrom* поощряет такие "подвиги" продвижением по службе, включением в особый альбом с рассказами о "героических поступках", выплатой продавцам комиссионных. Поэтому нет ничего удивительного в том, что заработок лучших продавцов *Nordstrom* вдвое превышает заработок продавцов других универсамов.

Для продавцов, которые любят свое дело и получают удовольствие от удовлетворения запросов клиентов, *Nordstrom* — лучшее место работы. Культура компании "отсеивает" тех, кто не соответствует высоким стандартам *Nordstrom*, и поощряет тех, кто улучшает ее имидж.

Новые работники компании *Nordstrom*, даже с высоким уровнем подготовки, начинают работу во вспомогательных отделах и лишь спустя какое-то время допускаются к работе в торговых залах. В компании нельзя сразу занять высокий пост, возможно только продвижение по внутренней служебной лестнице. Когда компания открывает новый магазин, на ключевые посты назначают сотрудников из других магазинов *Nordstrom*, обеспечивая преемственность культуры, системы ценностей и методов управления.

Источники. По материалам работ Tracy Goss, Richard Pascale, Anthony Athos, "Risking the Present for a Powerful Future", *Harvard Business Review*, November–December 1993, p. 101–102; Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, February 1995, p. 59–60, 65.

Корпоративную культуру компании составляют ценности, убеждения, принципы бизнеса, традиции, рабочие процедуры, трудовая атмосфера.

Составляющие корпоративной культуры

Основу корпоративной культуры образуют убеждения и философия организации, объясняющие, почему она действует так, а не иначе. Культура компании проявляется в убеждениях работников и принципах бизнеса, декларируемых и практикуемых руководством, в этических стандартах и официальной политике, в отношениях с различными партнерами (особенно с собственными сотрудниками, профсоюзами, акционерами, поставщиками и обществом), в традициях, методах контроля, требованиях к поведению работников, в той неуловимой атмосфере, которая отличает одну компанию от миллионов других. Все эти социальные факторы, не всегда отчетливо формулируемые, в комплексе и определяют культуру организации.

Культуру организации формируют многочисленные социальные факторы внутренней среды.

Убеждения и методы, образующие культуру компании, восходят к разным источникам: работник, который пользуется особым авторитетом, формальная или неформальная группа, отдел или подразделение; они могут исходить снизу или внедряться сверху¹. Часто ключевые компоненты культуры закладываются основателем организации или несколькими сильными лидерами, которые формулируют их как философию, принципы или политику компании. Внедряемые сверху, они постепенно “пускают корни”, становятся стилем компании, их разделяют менеджеры и работники, а затем они начинают сами влиять на атмосферу компании, формируя поведение новых работников. В быстро растущих компаниях культура создается “сама собой”, а не в соответствии с некими принципами, поскольку на работу приглашают сотрудников исходя из технических навыков и опыта, не отсеивая тех кандидатов, чьи ценности, убеждения и личные качества несовместимы с характером, философией и стратегией компании, сформулированными учредителями и высшим руководством.

Роль “фольклора”

Зачастую культура компании находит свое выражение в “легендах”, которые работники рассказывают всем новичкам, чтобы продемонстрировать традиции и принципы организации. Компания *FedEx*, гарантирующая доставку почтовых отправлений в любую точку США в течение суток, делает все, чтобы поддержать свой имидж. Одна из любимых легенд компании повествует о почтальоне, которому дали не тот ключ от почтового ящика *FedEx*. Вместо того чтобы оставить пакеты в ящике до следующего дня, когда у него будет подходящий ключ, почтальон демонтировал весь ящик с подставки, погрузил его в автомобиль и отвез на станцию. Там ящик вскрыли, извлекли почту и на следующий день доставили адресатам. Эта легенда наглядно показывает, каких качеств ждет компания от своих работников.

Укрепление культуры

После того как руководство сформулирует основные принципы культуры, ее следует закрепить, подбирая новых работников, личные качества, убеждения и навыки которых соответствуют принятым в компании. На следующем этапе новичков надо ознакомить с правилами компании — формальными (это делают обычно руководители и опытные сотрудники) и неформальными (с этим хорошо справляются коллеги). Новоприбывших также посвящают в историю компании, пересказывая “легенды”, и поощряют к соблюдению культуры. Последнее следует стимулировать регулярным поощрением работников, образцово следующих принятым в компании нормам, и наказанием тех, кто эти нормы нарушает². Принимая новых работников, менеджеры должны ориентироваться не только на высокий профессиональный уровень и отличный послужной список, но и на личные качества кандидата. Это означает, что

¹ John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 7.

² *Ibid.*, p. 7-8.

менеджеры стараются брать на работу людей, с которыми им потом будет легко и приятно работать. Другими словами, шансы кандидатов попасть на работу именно в данную компанию возрастают, если их система ценностей, отношение к работе и личные качества соответствуют культуре компании. С другой стороны, и соискатели выбирают обычно такие компании, в которых, как им кажется, будет приятно и легко работать. Работники, “не прижившиеся” в компании, обычно быстро увольняются, а сотрудники, которым подходит атмосфера компании, остаются и делают карьеру. Чем дольше человек работает в организации, тем сильнее влияние на него со стороны корпоративной культуры, тем полнее и прочнее он усваивает эту культуру. Культура есть продукт сочетания всех социальных факторов организации.

Силы, вызывающие изменение культуры

Даже очень устойчивая культура не бывает статичной — она меняется, хотя и незначительно, вместе со стратегией и структурой организации. Внутренние кризисы, появление новых технологий (например, Internet), новые проблемы порождают новые методы работы и изменение культуры. Естественная смена лидеров и членов организации также ведет к появлению новых ценностей и методов работы, которые влияют на культуру. Освоение новых видов бизнеса, распространение деятельности на другие географические регионы (особенно за границу), быстрый рост и связанное с ним расширение штата, слияния и приобретения — все эти факторы ускоряют изменения в культуре. Сегодня самое сильное влияние на культуру компаний во всем мире оказывают глобализация и Internet.

Субкультуры в условиях глобализации

Обычно о корпоративной культуре компании говорят в единственном числе, однако она, как правило, состоит из нескольких составляющих — субкультур³. Ценности, философия и методы работы порой значительно различаются в подразделениях, географических регионах и функциональных единицах. Субкультуры подразделений могут не сочетаться между собой и даже конфликтовать, если для них характерны разные стили руководства, философия и методы работы или если сохраняются различия между культурами компании и недавних приобретений. Глобальные и транснациональные компании, как правило, в большей или меньшей степени мультикультурны, что объясняется значительными различиями в традициях и психологии членов организаций, которые нередко и говорят на разных языках. Для менеджера по кадрам одной глобальной фармацевтической компании, переведенного в азиатский регион, самой трудной задачей было убедить китайских, корейских, малазийских и тайваньских менеджеров согласиться на повышение в должности: во-первых, они не верили в равенство возможностей для людей разных национальностей, во-вторых, не желали покидать свою родину даже ради более высоких постов в других странах⁴. Многие компании, объединившиеся с зарубежными предприятиями на условиях слияния или приобретения, сталкиваются с проблемой культурных различий, особенно в психологии и традициях.

И все же разные субкультуры, существующие в культуре глобальной или транснациональной компании, не исключают совместимости. Например, присущую компании *General Electric* культуру “безграничности”, постоянного обучения и высокого качества *six-sigma* можно внедрять и успешно применять практически в любой стране. Транснациональные компании учатся переносить стратегически значимые культурные традиции в другие страны и регионы, создавая единую корпоративную культуру во всех своих подразделениях. Руководство, со своей стороны, должно понимать значение культурной интеграции при приобретении других компаний, как и важность слияния и объединения культур недавно приобретенных компаний.

³ John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 5.

⁴ John Alexander, Meena S. Wilson, “Leading across Cultures: Five Vital Capabilities”, in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard (eds.), *The Organisation of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), p. 291–292.

Культура — союзник или препятствие при реализации стратегии

Философия, видение, цели, методы ведения бизнеса, подкрепляющие стратегию компании, бывают совместимыми или несовместимыми с ее культурой. В первом случае культура становится ценным союзником при реализации стратегии, во втором — превращается в препятствие⁵.

Культура организации либо помогает, либо препятствует успешной реализации стратегии.

Как культура способствует реализации стратегии

Прочная и согласованная со стратегией культура — мощный инструмент успешной реализации стратегии.

Если культура основана на ценностях, методах работы и нормах поведения, соответствующих стратегическим целям, она стимулирует всех сотрудников компании на максимально эффективную реализацию стратегии. Например, культура бережливости и экономии, поддерживаемая всеми членами организации, весьма способствует реализации стратегии лидерства по издержкам. Культура, главными компонентами которой стали творческий подход, мобильность, новаторство, поможет разработке и внедрению новых товаров и реализации стратегии технологического лидерства. Культура, в которую заложены такие принципы, как внимание к клиенту, гордость сотрудников за свою работу, расширение полномочий работников при принятии решений, — необходимый элемент реализации стратегии дифференциации по качеству обслуживания.

Сильная культура способствует реализации стратегии, если согласуется со стратегией, и препятствует реализации при отсутствии такой согласованности.

Тесная связь культуры и стратегии воздействует на работников, формируя их поведение и мобилизуя на выполнение стратегического плана. Воздействие осуществляется двумя путями⁶.

- *Культура, способствующая успешной реализации стратегии, формирует неофициальные правила, интуитивные требования и атмосферу, повышающие эффективность труда в компании.* Культура, согласованная со стратегией, формирует настроение и стимулы, положительно воздействует на рабочие процедуры, улучшает координацию между структурными единицами и отношение к клиентам. В компании вырабатывается конструктивный стиль работы и подавляются модели поведения, препятствующие реализации стратегии.
- *Культура, соответствующая стратегии, воспитывает и мотивирует людей на эффективную реализацию стратегии, способствует восприятию работниками видения и целей компании.* У работников формируется более благоприятное отношение к порученной работе и показателям, которых пытается достичь компания. Соответствующая стратегии культура порождает энтузиазм и самоотдачу, повышает уровень сотрудничества работников.

Руководство реализацией стратегии чрезвычайно важно, поскольку все значимые для организации мероприятия, например выполнение стратегического плана, требуют соответствия корпоративной культуры требованиям реализации стратегии. Оптимальна такая рабочая обстановка, которая мобилизует и направляет энергию организации в русло, предусмотренное стратегией, поддерживает энтузиазм в решении задач и готовность к переменам, привлекает и побуждает людей к эффективной работе, создает условия для повышения профессионализма.

⁵ John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 5.

⁶ *Ibid.*, p. 15–16.

Опасность конфликта между стратегией и культурой

Конфликт между стратегией и культурой крайне нежелателен, поскольку мешает членам организации воспринимать поставленные цели, ведет к двусмысленному толкованию задач и толкает на неправильные решения. В такой ситуации работникам и менеджменту приходится либо придерживаться культуры и традиций компании (а также своих ценностей и убеждений, в идеале совпадающих с культурой) и сопротивляться новым мерам по реализации стратегии, либо, ориентируясь на новые стратегические приоритеты и участвуя в их достижении, отказываться от устоявшейся системы ценностей компании, а заодно и от своих убеждений. Такой конфликт ослабляет либо культуру, либо стратегию, либо и то, и другое.

Если культура компании не соответствует новой стратегии, необходимо культуру побыстрее изменить — естественно, если можно ограничиться корректировкой культуры, а не ее коренной переработкой. Иногда разрешение конфликта между стратегией и культурой требует корректировки стратегии, чтобы она соответствовала культуре, однако чаще всего корректируются те аспекты культуры, которые перестали соответствовать изменившейся стратегии. Глубокий и продолжительный конфликт стратегии и культуры ослабляет и может даже свести на нет управленческие мероприятия по реализации стратегии.

Что лучше — сильная культура или слабая

Степень влияния культуры на методы ведения бизнеса и нормы поведения в разных компаниях различна. В одних компаниях культура сильна, она становится ядром деятельности; в других слаба, поверхностна и не может служить опорой при разработке и реализации стратегии.

В компании с сильной культурой система ценностей и нормы поведения укоренены столь глубоко, что их нельзя игнорировать.

Компании с сильной культурой

Говоря о сильной культуре, мы имеем в виду, что компания работает, опираясь на ясные и четкие принципы и ценности, которые ее руководство долго и тщательно вырабатывало, потратив немало сил и времени на их внедрение в сознание работников; что культура компании неразрывно связана с трудовой атмосферой и разделяется абсолютным большинством сотрудников, от руководителей высшего уровня до рядовых тружеников⁷. Компании с сильной культурой, как правило, имеют четко сформулированную миссию и систему ценностей, а их руководители постоянно подчеркивают базовую роль этих ценностей и принципов для принятия решений и выработки планов во всей организации. В компаниях с сильной культурой ценности и нормы поведения укоренены настолько, что не меняются и при смене главы компании, хотя и могут постепенно измениться, если новый глава не станет их поддерживать. Ценности и нормы поведения остаются прежними и при внедрении новой либо корректировке прежней стратегии, если смена стратегии не затрагивает основных аспектов культуры или последние носят нейтральный характер и могут использоваться для поддержки любой приемлемой стратегии.

Развитию сильной культуры способствуют три фактора:

- наличие сильного лидера, устанавливающего ценности, принципы и методики, создающие благоприятные условия для удовлетворения клиентов, повышения конкурентоспособности и достижения стратегических целей;
- приверженность компании установившимся традициям, создающая мощную поддержку принимаемым решениям и стратегии, если они соответствуют нормам культуры;
- искренняя забота о благополучии трех ключевых партнеров — клиентов, работников и акционеров.

⁷ Terrence E. Deal, Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), p. 22.

Преимущество лидеров, небольшие и устойчивые по численности коллективы, территориальная концентрация и хорошая организационная структура — все это способствует формированию и жизнеспособности сильной культуры¹.

Прочная и устойчивая культура, как правило, способствует выработке хорошей стратегии, в результате чего образуется оптимальное соответствие стратегия—культура (в определенной мере определяет залог успеха организации). Конфликт между стратегией и культурой в компании с сильной культурой возникает обычно при быстром изменении внешней среды, вызывающем кардинальный пересмотр стратегии, которая приходит в противоречие с устойчивой культурой. В таких случаях требуются масштабные меры по изменению культуры. Компания *IBM* в свое время резко изменила культуру, чтобы приспособиться к новой среде компьютерной индустрии, и в результате стала лидером отрасли, внедрив стандарт *Wintel*, основанный на объединении процессоров *Intel* и операционной системы *Windows* корпорации *Microsoft*. Руководство *IBM* осознало, что прежняя культура компании, бюрократизация и устаревшая технология мэйнфреймов не соответствуют изменившимся условиям компьютерной отрасли, в которой стала доминировать технология ПК и *Internet*-экономика.

Сильная культура, соответствующая стратегии, — ценный актив; сильная культура, противоречащая стратегии, — непосильная ноша.

Компании со слабой культурой

Слабая культура отличается обычно наличием множества субкультур, отсутствием общей системы ценностей, норм поведения и прочных традиций. У компаний со слабой культурой низкий уровень сплоченности и слабые связи между структурными подразделениями, а топ-менеджмент не занимается систематическим внедрением корпоративной философии, единой системы ценностей и эффективных методов работы. Из-за этого у членов организации не вырабатывается корпоративное единство. Даже если они чувствуют себя частью единой структуры и преданы своему подразделению, коллегам, профсоюзу или руководителю, им недостает понимания миссии и целей компании. В условиях слабой культуры многие работники считают компанию всего лишь местом работы, а выполняемую работу — не больше чем источником средств к существованию. Поэтому *слабая культура оказывает недостаточную поддержку реализации стратегии или вовсе не оказывает таковой*. Слабая культура обычно не препятствует реализации стратегии, но, вместе с тем, и не содействует ей.

Нездоровая культура

Иногда корпоративная культура принимает формы, ухудшающие общую производительность компании². Один из показателей нездоровой культуры — политизация внутренней среды, когда обладающие влиянием менеджеры самочинно управляют автономными “вотчинами” и препятствуют стратегически значимым переменам. В условиях культуры с высокой политизацией многие вопросы решаются силовыми или популистскими методами, процветают лоббирование и коалиции отдельных работников или отделов, преследующих собственные цели. Цели компании приносятся в жертву личным интересам и амбициям.

Вторая черта нездоровой культуры, препятствующая быстрому изменению компании в соответствии со стремительно меняющимися условиями бизнеса, состоит во враждебном отношении к переменам и тем лицам, которые их проводят. Руководители, недооценивающие инициативных менеджеров и работников, попросту убивают в последних желание экспериментировать и совершенствоваться. В такой атмосфере боязнь риска, желание “не высываться”, “не раскачивать лодку” и сохранять статус-кво любой ценой становятся для

¹ Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985).

² John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), ch. 6.

карьеры важнее, чем творческий успех, повышение эффективности и внедрение передовых методик. Враждебность к нововведениям чаще всего характеризует компании с многоуровневой управленческой структурой, достигшие значительного рыночного успеха, которые, однако, столкнулись с настоятельной необходимостью перемен. Классическим примером служат компании *General Motors*, *IBM*, *Sears* и *Eastern Kodak*; они за годы успеха обросли неповоротливым и агрессивным бюрократическим аппаратом, который активно сопротивлялся новшествам, а теперь пытаются создать новую корпоративную культуру, призванную обеспечить им успех в новых условиях.

Третий признак нездоровой культуры — продвижение по службе менеджеров, неукоснительно исполняющих бюджет, жестко контролирующих работу вверенных им подразделений и сосредоточивших внимание на управленческих мелочах, в то время как повышать надо менеджеров, понимающих миссию, стратегию и цели компании, значение корпоративной культуры, проявивших себя как эффективные лидеры, способных стимулировать работников и принимать решения. Первая категория менеджеров — специалисты по маневрированию и закулисным играм, им обычно недостает творческого начала, умения и смелости внедрять новые стратегии, перераспределять ресурсы, создавать новые конкурентные возможности, формировать новую культуру, причем все эти недостатки, в конечном итоге, плохо сказываются на долгосрочных показателях.

Четвертый признак нездоровой культуры — нежелание искать передовые методы работы и подходы в деятельности других компаний. Если компания долго и успешно работает на рынке, удерживая позиции лидера отрасли, ее руководители порой становятся инертными и самонадеянными. Они полагают, что у них есть ответы на любые вопросы или что они всегда могут найти их самостоятельно. Оторванное от реальности мышление, принятие решений без учета внешних факторов, а также подход «обойдемся своими силами» зачастую ведут к снижению эффективности компании. По мнению Дж. Коттера и Дж. Хескетта, нездоровой культурой отличались в конце 1970-х и начале 1980-х годов компании *Avon*, *BankAmerica*, *Citicorp*, *Coors*, *Ford*, *General Motors*, *Kmart*, *Kroger*, *Sears*, *Texasaco* и *Xerox*¹⁰. В некоторых из них, в частности в *General Motors*, *Kmart* и *Sears*, признаки нездоровой культуры проявляются до сих пор.

Адаптивные культуры

Если компания хочет долго сохранять высокую эффективность в условиях быстро меняющейся внешней среды, ей следует быстро внедрять новые стратегии и организационные структуры¹¹. Стратегическая маневренность требует культуры, которая эффективно реагирует и помогает компании приспосабливаться к изменениям внешней среды; здесь не годится инертная культура, которая плохо поддается корректировке.

В быстро меняющейся внешней среде ценным конкурентным активом — а иногда и прямой необходимостью — становится адаптивная культура.

В адаптивных культурах члены организации не сомневаются, что организация справится с любыми угрозами и сможет реализовать любые возможности; они готовы к риску, не боятся экспериментов, нововведений, изменения стратегии и методов работы и готовы к переменам, когда того требуют интересы заинтересованных сторон — клиентов, работников, акционеров, поставщиков и общественности. Компании с адаптивной культурой занимают активную позицию в выявлении и оценке проблем, поиске, принятии и выполнении решений. В таких компаниях создана атмосфера, способствующая долгосрочному успеху и обеспечивающая по-

¹⁰ John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 68.

¹¹ Материал этого раздела подготовлен на основе главы 4 книги John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

стоянное воспроизводство ключевых ценностей и принципов бизнеса¹², поощряются инициативность и предприимчивость. Менеджеры возглавляют и стимулируют разработку новых товаров, открыто обсуждают новые идеи и готовы идти на риск ради завоевания новых позиций в бизнесе. Стратегии и принятые методики работ быстро корректируются, если изменяется внешняя среда или открываются новые возможности. Руководители организаций с адаптивными культурами придерживаются принципа "менять только то, что нужно, и только в необходимых объемах", не допуская изменений ради изменений. Они корректируют курс и политику таким образом, чтобы от этого не страдали важнейшие ценности и принципы компании.

Чаще всего адаптивная культура наблюдается сегодня в Internet-компаниях, поскольку они работают в условиях высокودинамичной среды и выступают в роли лидеров рынка (а иногда и последователей, если делают ошибочный ход или их опережают конкуренты с более эффективными технологиями или бизнес-моделями). С самого начала своего существования Internet-компании создали культуры, обеспечивающие быстроту действий и реакции. Они широко поддерживают предприимчивость и инновации, готовы идти на риск, создавая новые товары, направления деятельности и отрасли. Они ответственно подходят к решению кадрового вопроса, принимая на работу людей активных, уверенно чувствующих себя в обстановке постоянной нестабильности, способных меняться. Именно Internet-компании радикально изменили организационные структуры, стратегии и методы ведения бизнеса, в результате чего традиционные компании также взялись за корректировку культуры, повышая свои адаптивные способности и пытаясь научиться работать со скоростью Internet. Во врезке "Адаптивные культуры в Internet-компаниях" рассказывается о некоторых чертах корпоративной культуры электронных компаний.

Сегодняшние Internet-компании представляют классический пример адаптивной культуры.



Адаптивные культуры в Internet-компаниях

Быстрое изменение условий отрасли и конкуренции, вызванное технологической революцией и расширением возможностей Internet, увеличило количество компаний с адаптивной культурой. Розничные торговцы, работающие в темпе Internet, постоянно отслеживают динамику спроса и каждые несколько дней вносят изменения в ассортимент предлагаемых изделий в соответствии с изменением предпочтений покупателей. Компания *Portera Systems*, предлагающая программное обеспечение и электронные услуги, ежедневно проводит совещания, посвященные анализу отчетов о продажах и запросах клиентов, и при необходимости принимает решения о внесении изменений в программные продукты или о корректировке стратегии. Новые участники рынка могут стать сильными конкурентами, прежде чем их заметят другие компании в отрасли; например, компания *GoodHome.com*, поставщику домашней мебели, хватило всего лишь 10 недель на то, чтобы пройти путь от разработки идеи бизнеса и составления бизнес-плана до привлечения капитала и поглощения конкурентов.

Способность действовать со скоростью Internet в значительной степени определяется наличием у компании адаптивной культуры. Устойчивые к изменениям корпоративные культуры не позволяют быстро создавать и реализовывать новые стратегии, более соответ-

¹² Новые стратегические инициативы вовсе не обязаны вступать в противоречие с ключевыми ценностями и принципами ведения бизнеса компании. Учитывая возможность такого конфликта, большинство разработчиков стратегии выбирают обычно стратегические инициативы, совместимые с характером и культурой компании, не пытаясь бороться с устоявшимися традициями и правилами. В конце концов, культура компании в большой степени есть плод усилий самих разработчиков стратегии, поэтому не в их интересах уничтожить ее без серьезных на то причин.

ствующие предпочтениям клиентов или другим обстоятельствам. Компании с адаптивными организационными культурами, как правило, создают плоские организационные структуры и передают полномочия принятия решений на места. Они принимают на работу людей, положительно относящихся к изменениям и демонстрирующих гибкость мышления, чутких к рыночным тенденциям и технологическим новинкам. Глава электронного магазина *Accorpany* заявил, что его компании "не нужны работники, которые видят только черное и белое, потому что они слишком медлительны для нас".

Адаптивная культура предполагает своевременное информирование работников об изменениях стратегии. По мнению одного из руководителей *IBM*, "если вы избрали политику быстрых перемен, нельзя держать людей в неведении, иначе они будут воспринимать перемены как угрозу". *Accorpany* сообщает работникам об изменениях стратегии в течение нескольких часов с момента принятия решения руководством, используя для этого электронную почту и совещания рабочих групп.

Solutia, дочерняя фирма компании *Monsanto*, для ускорения реагирования на изменения рынка разрабатывает сценарии возможных перемен. Для каждой новой стратегической инициативы менеджеры компании планируют четыре варианта нового курса и определяют "сигнальные показатели", указывающие на необходимость изменения стратегического направления. При появлении этих показателей руководство быстро выбирает необходимый сценарий и приступает к его реализации; на принятие решения о смене курса при таком подходе уходит не более нескольких часов.

Sun Microsystems еженедельно проводит совещания с участием президента компании и ответственных за принятие ключевых решений для оценки уязвимости компании и действий конкурентов, которые могли бы ухудшить положение *Sun*. Менеджеры *Sun* пытаются заранее разработать инициативы, которые можно предпринять при первых признаках атаки конкурентов.

Источник. Marcia Stepanek, "How Fast Is Net Fast?", *Business Week*, November 1, 1999, p. EB 52—EB 54.

Одна из отличительных характеристик адаптивной культуры — деятельность топ-менеджмента, который при реагировании на изменение внешних условий учитывает интересы всех партнеров — клиентов, работников, собственников, поставщиков и общественности. Этот основополагающий принцип при принятии решений формулируется так: "Делать, что нужно и как нужно"¹³. Довольные клиенты и прочное (а еще лучше — усиливающееся) долгосрочное благосостояние компании рассматриваются руководством как лучший способ защиты интересов работников, акционеров, поставщиков и общества. Забота руководителей о благосостоянии работников обеспечивает поддержку перемен, поскольку работники понимают, что изменение их служебных обязанностей — это часть процесса адаптации компании к новым условиям и не грозит им увольнением. Если необходимо сократить штат, руководство выбирает наименее болезненные формы увольнения, стремясь свести к минимуму неприятные ощущения работника при расставании с компанией. Забота руководства о том, чтобы процесс адаптации учитывал интересы клиентов, работников, собственников, поставщиков и общественности, порождает понимание и поддержку таких перемен со стороны всех лиц, участвующих в деятельности организации.

Недостаток адаптивности культуры выражается, в частности, в скептическом отношении к изменениям и сопротивлении переменам. В таких условиях менеджеры боятся риска и ждут наступления полной определенности, когда станет ясно, как изменять ассортиментный ряд и какие технологии внедрять¹⁴. Они предпочитают двигаться медленно и осторожно, выбирают стратегию последователя и никогда не иницируют перемен. В компаниях, где культура создает условия сопротивления переменам, руководство косвенно поощряет бездеятельность

¹³ John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 52.

¹⁴ *Ibid.*, p. 50.

во избежание ошибок, вынуждает менеджеров принимать безопасные решения, “не раскачивать лодку”, не нарушать статус-кво, заботиться в первую очередь о собственной карьере и безопасности, ставить интересы своих подчиненных выше интересов бизнеса.

Достижение соответствия между стратегией и культурой

Выбор стратегии, максимально совместимой с “основополагающими” принципами корпоративной культуры, которыми компания не может пожертвовать ни при каких обстоятельствах, — одна из главных задач разработчика стратегии. Изменение аспектов корпоративной культуры, препятствующих эффективной реализации, после выбора стратегии, — задача ответственного за реализацию стратегии.

Изменение культуры

Изменение культуры компании для приведения ее в соответствие со стратегией — одна из самых сложных задач, стоящих перед руководством. В теории изменить культуру легко, на практике — очень трудно, поскольку ценности и традиции со временем пускают глубокие корни, а людям свойственно опасаться всего нового и непривычного. Чтобы оздоровить культуру, искоренить нежелательные традиции и создать новые, поддерживающие стратегию, руководству необходимо предпринимать согласованные меры в течение продолжительного времени.

Прочно укоренившуюся культуру трудно изменить.

Первый шаг в изменении культуры — определить, какие аспекты существующей культуры соответствуют стратегии, а какие нет. После этого менеджеры должны открыто и честно обсудить со всеми заинтересованными лицами аспекты культуры, подлежащие изменению. После этого должны последовать видимые, решительные действия, направленные на изменение культуры — действия, понятные каждому, устанавливающие новую культуру, более соответствующую стратегии. К мероприятиям по изменению культуры относятся пересмотр общих подходов и процедур, пересмотр системы поощрения (чтобы стимулировать желаемое поведение), открытая похвала сотрудников, поддерживающих новую культуру, наем новых менеджеров и работников, обладающих нужными характеристиками и способных служить образцом для подражания, замена ключевых руководителей, не желающих расставаться со старой культурой, постоянное разъяснение работникам необходимости и целесообразности изменения культуры.

Иногда руководители достигают успехов, изменяя систему ценностей и поведение небольших групп менеджеров или даже целых подразделений, а потом обнаруживают, что все это не имеет смысла из-за противодействия остальных членов организации. Если таких членов большинство, новая культура не сможет укорениться.

Показательные мероприятия по изменению культуры

Показательные (демонстративные) действия весьма ценны, потому что показывают, какое поведение и показатели работы одобряют менеджеры, ответственные за реализацию стратегии. Особое значение приобретает создание образцов для подражания — тут нельзя переоценить важность деятельности менеджеров. Они могут, например, отказаться от льгот, если объявлен курс на сокращение издержек; изменить свой график, чтобы больше времени уделять проблемам клиентов, если этого же требуют от работников; активно изменять методы работы, если те не соответствуют требованиям новой стратегии. К категории показательных мероприятий также относится выявление и поощрение работников, чья деятельность соответствует новым требованиям. Многие университеты ввели практику ежегодного присуждения премий за выдающиеся успехи лучшим преподавателям; во многих компаниях присуждается звание “работник месяца”; у военных есть давняя традиция награждения медалями за образцовую службу. Компания *Mary Kay Cosmetics* за высокие достижения присуждает своим консультантам различные призы — от ленточек до автомобилей розового цвета.

Лучшие компании и лучшие руководители широко используют показательные мероприятия, ролевые модели, торжественные собрания коллективов для сближения стратегии и культуры. Лидеры по издержкам, например *Wal-Mart* и *Nucor*, славятся спартанским убранством своих офисов, бережливостью руководителей, нетерпимостью к бессмысленным расходам и жестким контролем затрат. Руководители, понимающие значение сближения стратегии и культуры, непременно принимают участие в церемониях награждения работников и коллективов, поощряя тех, кто поддерживают новые инициативы и достигает намеченных показателей. Менеджеры участвуют в программах обучения работников, используя их как еще один способ подчеркнуть стратегические приоритеты, ценности, этические принципы и культурные нормы. Каждое собрание коллектива рассматривается как возможность закрепить ценности и культурные нормы, похвалить удачные действия, придать импульс инициативам, способствующим реализации стратегии¹⁵.

Действенные мероприятия по изменению культуры

Для менеджеров очень важно убедить всех работников в том, что изменение культуры — серьезное дело, а не “косметический ремонт”. Беседы и показательные акции должны лишь дополнять реальные действия. Любые меры по изменению культуры должны быть заметными и однозначно свидетельствовать о серьезности намерений руководства относительно новых стратегических инициатив и связанных с ними перемен в культуре. Для этого можно использовать разные способы, например, быстрый успех в какой-либо сфере привлекает внимание к преимуществам изменений стратегии и культуры, вызывая у работников прилив энтузиазма. Однако скорый результат не так важен, как желание и терпение в формировании стабильного, квалифицированного коллектива, преданного эффективной реализации стратегии. Самые яркие признаки приверженности руководства идее создания новой культуры — это замена менеджеров-консерваторов на менеджеров “нового поколения”; изменение прежних политики и методов работы, препятствующих новым инициативам; решительная реорганизация для приведения структуры компании в соответствие с требованиями новой стратегии; увязывание материального поощрения с достижением новых показателей; перераспределение бюджетных средств, при котором приоритетные ресурсообеспечение получают проекты и программы, соответствующие новой стратегии.

Успех внедрения системы ценностей и моделей поведения, на которых строится новая культура, напрямую зависит от высшего руководства. Оно должно демонстрировать постоянное и неуклонное стремление укреплять культуру словом и делом. Ни харизма, ни личная привлекательность особой роли не играют. Однако нельзя недооценивать фактор *личного воздействия*: нельзя достичь организационных изменений, управляя ими “из кабинета”. Более того, создание и укрепление культуры, соответствующей стратегии, — это задача не одного руководителя, а целой группы менеджеров. Для радикальных изменений в культуре требуются усилия многих людей. Руководители высшего и среднего уровня, руководители подразделений должны постоянно помнить о задачах в сфере корпоративной культуры и ежедневно работать над их исполнением. Кроме того, чтобы инициативы по созданию культуры достигли цели, ответственные за реализацию стратегии должны заручиться поддержкой линейных менеджеров и работников, пользующихся авторитетом, убедив их в необходимости соблюдения и поддержки новых моделей поведения.

Создание культуры, соответствующей стратегии, — не одноразовое мероприятие. Формирование и укрепление новой культуры требует времени; не рассчитывайте на скорый результат. Чем крупнее организация и чем значительнее ожидаемые перемены в культуре, тем больше требуется времени. В больших компаниях для существенного изменения корпоративной культуры может потребоваться от двух до пяти лет. Приспособить к новой стратегии глубоко укоренившуюся культуру обычно сложнее, чем “с нуля” создать соответствующую культуру в недавно сформированной организации.

¹⁵ Judy D. Oljan, Sara L. Rynes, “Making Total Quality Work Aligning Organisational Processes, Performance Measures, and Stakeholders”, Human Resource Management, Fall 1991, p. 324.

Этика и культура

Сильная корпоративная культура, основанная на этике бизнеса и моральных ценностях, стала жизненно необходимой для долгосрочного стратегического успеха. Многие руководители считают, что компания должна внимательно относиться к своим методам ведения бизнеса, иначе ее репутация и в конечном счете эффективность оказываются под угрозой. Корпоративная этика и программы укрепления системы ценностей — это не показательное мероприятие для общественности, это необходимое условие создания эффективной организации. Моральные ценности и высокие этические стандарты положительно влияют на корпоративную культуру. *Формулировка корпоративных ценностей необходима для построения культуры, а кодекс этики — для развития корпоративного сознания*¹⁶. Примеры формулировок корпоративных ценностей приведены в табл. 13.1.

Высокие этические стандарты способствуют достижению долгосрочного стратегического успеха компании; невнимание к вопросам этики ухудшает корпоративную культуру и в конечном счете плохо сказывается на эффективности деятельности.

Таблица 13.1. Примеры формулировок корпоративных ценностей и кодексов этики

<i>Примеры корпоративных ценностей</i>	<i>Примеры вопросов, рассматриваемых в кодексах этики</i>
Клиенты и качество обслуживания	Честность и соблюдение законов
Приверженность качеству	Конфликты интересов
Приверженность инновациям	Этика продаж и маркетинга
Уважение к каждому работнику и обязательства компании перед персоналом	Использование внутренней информации и торговли ценными бумагами
Честность, открытость и соблюдение этических стандартов	Отношения с поставщиками и методы организации закупок
Обязательства перед акционерами	Выплаты, связанные с деятельностью компании; их соответствие Акту, запрещающему всем гражданам, компаниям и представителям США предлагать взятки любым государственным чиновникам иностранных государств
Обязанности перед поставщиками	Получение и использование информации
Корпоративное единство	Участие в политической деятельности
Защита окружающей среды	Использование активов, ресурсов и собственности компании
	Защита информации, являющейся собственностью компании
	Ценообразование, заключение контрактов, выставление счетов

Компании по-разному заявляют о своих системах ценности и этических стандартах¹⁷. Организации с прочными традициями и богатой историей больше полагаются на вербальные методы внушения и силу традиций. Кроме того, сегодня многие компании рассказывают о своих ценностях и этических принципах акционерам и партнерам в ежегодных отчетах, на Web-страницах и в документах открытого пользования. Ценности и принципы обязательно изучают все новые работники на ознакомительных курсах и менеджеры и сотрудники компании на курсах повышения квалификации. Появившаяся в последнее время тенденция широкого распространения информации о ценностях и этических принципах компаний объясня-

¹⁶ Обсуждение стратегических преимуществ формальных заявлений о корпоративных ценностях содержится в статье John Humble, David Jackson, Alan Thomson, "The Strategic Power of Corporate Values", Long Range Planning, December 1994, p. 28–42. Результаты исследования влияния формальных кодексов этики в больших корпорациях США приведены в статье Patrick E. Murphy, "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects", Journal Business Ethics 14 (1995), p. 727–740.

¹⁷ The Business Roundtable, Corporate Ethics: A Prime Asset, February 1988, p. 4–10.

ется, с одной стороны, возросшим пониманием руководством роли вербальных коммуникаций при построении культуры, а с другой — повышением требовательности потребителей не только к изделиям компании, но и к ее корпоративной сознательности, социальной позиции, общественной полезности. Потребители таким образом заставляют компании “лучше вести себя”.

Ценности и этические стандарты нужно не только широко декларировать, но и внедрять в корпоративную культуру.

Однако существует значительная разница между формальным отношением к этике бизнеса (удачная формулировка ценностей или этических принципов) и действительно этичным и социально ответственным управлением компанией. Последнее предполагает превращение этического поведения в *фундаментальный компонент корпоративной культуры*. Заявления имеют под собой реальную почву, в них четко определены намерения и цели компании. С их помощью компания оповещает о своих требованиях как внешних партнеров, так и собственных сотрудников.

После того как ценности и принципы этики полностью сформулированы, их необходимо систематически внедрять в политику и практику компании, а также в поведение работников. Для этого можно использовать следующие меры.

- Включение формулировки ценностей и кодекса этики в программы обучения и переподготовки работников.
- Внимательное отношение к ценностям и этическим принципам кандидатов на работу, отсев кандидатов, не разделяющих принципы корпоративной культуры компании.
- Разъяснение работникам ценностей и этических принципов компании, требование следовать этим принципам.
- Участие менеджмента во внедрении принципов корпоративной культуры, контроль со стороны менеджмента за их соблюдением, начиная с главы компании и заканчивая линейными менеджерами.
- Личный пример главы компании.
- Внедрение корпоративной культуры с помощью примеров из истории компании.

Во врезке “Система ценностей и культура компании *SmithKline Beecham*” рассказывается об усилиях одного из мировых лидеров производства фармацевтической продукции, когда в культуру и практику компании внедряются высокие этические стандарты.



Система ценностей и культура компании SmithKline Beecham

SmithKline Beecham (SB), производитель лекарственных препаратов Tagamet, Tums и Augmentin, входит в число крупнейших фармацевтических компаний мира. В 1999 году объем ее продаж превысил 13 млрд. долл. Культура компании строится на пяти основных принципах.

- *Клиент.* Достичь полного удовлетворения клиента.
- *Инновации.* Быть на шаг впереди конкурентов.
- *Честность.* Стать коллективом, которому доверяют.
- *Персонал.* Стать лучшим местом работы для лучших кадров.
- *Производительность.* Служить эталоном эффективности в своей отрасли.

Менеджеры *SB* постоянно внедряют эти ценности в культуру компании. Для этого разработана программа поддержки ценностей высшим руководством, процесс совершенствования культуры компании, подчеркивается приоритетность ценностей в деятельности организации, действуют программы ознакомления персонала с ценностями компании. Впер-

вые о значении ценностей и корпоративной культуры руководители компании задумались в 1989 году после слияния компаний *SmithKline Beckman* и *Beecham Group*. Председатель правления и глава объединенной организации компании решили, что благодаря слиянию появилась идеальная возможность создать принципиально новую корпоративную культуру, которая способствовала бы достижению высокой производительности и успеху на рынке.

Через несколько месяцев после слияния председатель правления и глава пригласили 15 топ-менеджеров для обсуждения принципов новой культуры и формулирования ценностей компании. В этом же составе менеджмент компании собирался в выходные еще шесть раз, чтобы выработать основные ценности и методы руководства, определяющие стиль и методы работы компании *SmithKline Beecham*. Затем менеджеры совместно с юристами компании подготовили "Корпоративный кодекс", 73 положения которого регулировали прием на работу новых сотрудников, соответствие законодательным требованиям, внешние связи и внутренние процедуры работы. Кодекс издан в виде брошюры и размещен в электронном виде в локальной сети компании.

Спустя примерно год после слияния менеджмент приступил к формированию культуры компании *SB* на основе пяти принципов. Для этого была разработана программа *Simply Better Way*, созданная с учетом стратегических приоритетов компании. Ее внедрением занимались топ-менеджеры, вся работа проводилась собственными силами, без помощи внешних консультантов. *SB Way* знакомила новых работников с культурой и базовыми ценностями компании. В контрактах, заключаемых компанией с работниками при приеме на работу, особо оговаривается соблюдение Корпоративного кодекса компании.

Компания требует от всех своих работников участия в программах обучения деловому поведению и корпоративным ценностям. В эти программы входят семинары и практические занятия, на которых работникам предлагаются различные ситуации, которые могут возникнуть во внутренней или внешней деятельности. Вот пример одной такой "ситуации" (из материалов занятия, на котором обсуждалась политика компании по поводу различных выплат).

"Представьте, что вас командировали на работу в другую страну. Вскоре вы узнаете, что за включение ваших лекарственных препаратов в список, предусматривающий возмещение стоимости, надо дать взятку министру здравоохранения. Несмотря на то, что такая практика противоречит вашим принципам, оказалось, что именно так решаются проблемы в этой стране и так поступают все конкуренты".

В других "ситуациях" рассматриваются конфликты интересов, подарки и развлечения, отзыв продукции, обращение с собственной информацией компании, конфиденциальность информации, политика найма на работу.

В компании *SB* регулярно оценивают деятельность менеджеров, проводя аттестацию по таким критериям лидерства, как: соответствие нормам деловой этики; принципиальность; отношения с коллегами и подчиненными; эффективность проведения политики компании; умение признавать свои ошибки; умение находить общий язык с работниками и клиентами; коммуникабельность, открытость, надежность. Успешные менеджеры, поведение которых соответствует культуре компании, получают премию *Simply the Best*, которая присуждается раз в два года. Кроме того, согласно положениям *SB Way*, на 50% деятельность всех 250 менеджеров компании оценивается по их поддержке ценностей компании и методам руководства.

Компания *SmithKline Beecham* раз в два года проводит также специальное исследование, цель которого — оценить степень удовлетворенности работников отношениями с коллегами, деловую этику *SB*, уровень информирования работников менеджерами компании, соответствие слов и поступков менеджеров, освещение неудач и успехов компании. Менеджеры *SB* считают, что компания должна стремиться к постоянному совершенствованию моделей поведения, и используют результаты исследований для оценки культуры компании для разработки новых инициатив и сближения культуры и стратегии.

Источники. Ian W. Jones, Michael G. Pollitt, "Putting Values into Action: Lessons from Best Practice", *Long Range Planning*, April 1999, p.162–165; Ian W. Jones, Michael G. Pollitt, "From Promise to Compliance: The Development of 'Integrity' at SmithKline Beecham", *Long Range Planning*, April 1999, p. 190–198; годовые отчеты компании.

В кодексах этики особое внимание необходимо уделить принципам деятельности отделов закупок, сбыта и связанных с политической деятельностью. Это самые уязвимые подразделения компании, поскольку их работники имеют дело с внешними партнерами и зависят от их этических норм, нередко попадая в двусмысленные ситуации. Сотрудники компании, направленные на работу в филиалы в зарубежных странах, могут оказаться в сложном положении, если в тех краях взяточничество и подкуп сотрудников государственных учреждений являются нормой жизни либо если поставщики или клиенты привыкли получать "благодарность" в том или ином виде.

Внедрение этических норм

Необходимо разработать формальные процедуры внедрения этических стандартов и варианты реакции на их нарушение. Эти процедуры должны распространяться на всю компанию, на все ее структурные единицы. Следует внимательно изучать взгляды, характер и послужной список каждого кандидата на работу. Все сотрудники должны пройти обучение нормам корпоративной культуры. Линейные менеджеры должны выделить время на разъяснение корпоративных ценностей и этических норм работникам вверенных им подразделений. Кроме того, они должны добиваться, чтобы ценности и этические стандарты компании стали нормой жизни всех работников. Внедрение ценностей и требование соблюдения этических норм должны рассматриваться как долгосрочная программа создания и укрепления культуры. Успех этой программы во многом зависит от того, насколько органично корпоративные ценности и этические стандарты вписываются в политику и практику работы компании на всех уровнях.

Если вам интересно проверить ваше знание этики, обратитесь ко врезке "Тест на этику бизнеса".



Тест на этику бизнеса

Чтобы проверить свои этические и моральные стандарты, ответьте на приведенные ниже вопросы и сравните свои результаты с результатами ваших товарищей по группе. Какие ответы, по вашему мнению, хотел бы получить на эти вопросы ваш будущий работодатель? Ответы на какие вопросы его, скорее всего, не заинтересуют?

1. Этично ли собирать данные в поддержку нового товара, внедрение которого вы не считаете оправданным, причем в ответ на вашу критику этого товара начальник говорит — делай, как я сказал?
___ Да ___ Нет ___ Нужно разобраться
2. Считаете ли вы допустимым сделать начальнику подарок на сумму 100 долл. в день рождения или на праздник?
___ Да ___ Нет ___ Нужно разобраться
3. Этично ли принять от начальника подарок в день рождения на сумму 100 долл. (учитывая, что начальник — лицо противоположного пола)?
___ Да ___ Нет ___ Нужно разобраться
4. Этично ли принять приглашение поставщика провести выходные дни на базе отдыха его компании? (Будет ли ваш ответ иным, если в данное время вы рассматриваете предложение этого партнера о поставке комплектующих на сумму 1 млн. долл.?)
___ Да ___ Нет ___ Нужно разобраться
5. Этично ли подарить менеджеру по закупкам компании-заказчика бесплатные билеты на матч, на которые тот очень хочет пойти, учитывая, что он в настоящий момент рассматривает возможность сделать вашу компанию эксклюзивным поставщиком?
___ Да ___ Нет ___ Нужно разобраться

6. Этично ли использовать отпуск по болезни для посещения магазинов или выезда на отдых?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
7. Правильно ли промолчать, если вы, занимая должность младшего финансового аналитика, подсчитали, что рентабельностью нового проекта составит 18%, а ваш начальник сообщил вам, что его руководство не утвердит ни одного проекта с рентабельностью ниже 25%, и потребовал переделать расчеты и "привести их в порядок"?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
8. Этично ли убеждать вашего непосредственного руководителя, что успех новой инициативы компании — это исключительно ваша заслуга, тогда как на самом деле это плод усилий всего коллектива или ваших подчиненных?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
9. Этично ли открыто стать на защиту сотрудника, несправедливо обвиненного в нарушении служебных обязанностей, если вы с ним конфликтуете?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
10. Этично ли привлекать ваших сотрудников к подготовке приглашений на вечеринку, если на нее будут приглашены клиенты или потребители?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
11. Этично ли "бродить" по Internet на рабочем месте, если вся работа сделана и новых заданий нет? (Будет ли ваш ответ таким же, если представить, что вы изучаете порнографические Web-сайты?)
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
12. Этично ли молчать о том, что ваша сотрудница (сотрудник) стала объектом сексуальных домогательств со стороны своего начальника?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
13. Этично ли пользоваться копировальным аппаратом на работе для копирования нескольких страниц для личных целей (например, налоговых деклараций, школьного реферата вашего ребенка, личных писем)?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
14. Этично ли устанавливать компьютерную программу, принадлежащую компании, на свой домашний ПК без разрешения вашего непосредственного руководителя и поставщика программы?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться
15. Этично ли разрешить отгрузку продукции покупателю, если продукция не соответствует его техническим требованиям, предварительно не обсудив с ним этот вопрос?
☐ Да ☐ Нет ☐ Нужно разобраться

Ответы

Мы считаем, что о высоких уровнях могут свидетельствовать ответы "Нет" на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 15 и ответы "Да" на вопросы 9, 10, 13. Ответы на вопросы 10 и 13 могут быть "Нет", если в компании запрещена практика использования ресурсов компании для каких бы то ни было личных целей.

Повышение личного энтузиазма

Для эффективной реализации стратегии чрезвычайно полезно, чтобы у работников было личное стремление к достижению стратегического успеха и желание достичь высоких показателей. Для этого необходима преданность делу компании на всех уровнях и высокий трудовой энтузиазм. Стабильность и высокий уровень производственных показателей компании не только обеспечивают успешную реализацию стратегии, но и создают прекрасный моральный климат, стимулирующий самоотдачу и борьбу за достижение еще более высоких результатов. Такой моральный климат не определяется удовлетворением работников своими условиями труда или отношениями друг с другом, хотя и это важно для хорошей работы. *Организация, в которой силен дух энтузиазма и самоотдача, ставит на первый план высокие достижения и непрерывное совершенствование. Ее культура ориентирована на результат, а руководство умеет вдохновить работников на самоотверженный труд*¹⁸.

Культура, ориентированная на результат, вдохновляет работников на самоотверженный труд и благоприятствует эффективной реализации стратегии.

Компании, ориентированные на высокие трудовые показатели, как правило, заботятся о своих сотрудниках. Они уважают достоинство своих работников, ценят их, организуют обучение, поощряют инициативу, помогают раскрытию творческого потенциала, устанавливают четкие и разумные показатели работы, создают продуманную систему стимулирования и поощрения для повышения эффективности, требуют от менеджеров обеспечения развития своих подчиненных и расширяют полномочия работников, чтобы повысить самоотдачу и личную заинтересованность. Корпоративная культура, ориентированная на результат, как правило, обеспечивает почет и уважение работникам, достигшим лучших показателей работы.

Многие компании для стимулирования работников используют слова, повышающие самоуважение членов коллектива. Например, в *Disney* работников называют "членами труппы", в *McDonald's* — "членами экипажа", в *Kinko's* и *CDW Computer Centers* — "товарищами по работе", в *Granite Rock* — "мастерами", в *Starbucks* — "партнерами", в *Wal-Mart*, *Lenscrafters*, *W.L. Gore*, *Edward Jones*, *Publix Supermarkets* и *Marriott International* — "коллегами". Такие компании, как *Mary Kay Cosmetics*, *Tupperware* и *McDonald's*, поощряют отличившихся работников значками, медалями и пр. Компании *General Electric* и *3M Corporation* применяют церемонии публичного награждения за высокие показатели, трудовой энтузиазм, разработку новых изделий, рационализацию труда.

Для создания хорошего морального климата и ориентации на результат используются управленческие методы, вербальное воздействие, символика, поведенческие модели, выработка системы ценностей и корпоративной политики. Необходимое условие достижения высоких трудовых показателей — доверие к работникам, отказ от сокращения штатов, продвижение и подготовка собственных кадров, поощрение личной инициативы и творческого подхода к выполнению порученной работы, убеждение в том, "мелочей не бывает" и надо стремиться качественно выполнять даже самые простые задания¹⁹.

Однако одними поощрениями эффективную корпоративную культуру не создать, требуются и меры наказания. Менеджеров, чьи подразделения демонстрируют слабые показатели работы, надо заменять. От плохих работников необходимо избавляться или переводить их на второстепенные должности, как и тех, чьи личные характеристики не соответствуют корпоративной культуре компании. Работникам-середнячкам, которые ничем себя не проявляют, следует в мягкой форме сообщить, что если они не будут стараться, не повысят свою квалификацию и не изменят отношение к работе, о продвижении по служебной лестнице можно забыть.

¹⁸ Более глубокий анализ условий создания трудовой атмосферы и культуры, способствующих реализации стратегии и достижению успеха, приведен в статье Benjamin Schneider, Sarah K. Gunnarson, Kathryn Nilles-Jolly, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Summer 1994, p. 17–29.

¹⁹ Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, February 1995, p. 55–69.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Секрет успешного стратегического менеджмента прост: надо создать стратегический план, воплотить его в конкретные мероприятия, реализовать, при необходимости корректировать — и все! Но легче сказать, чем сделать. Ответственное руководство, инициативность, обучение подчиненных, умение увлечь, в том числе личным примером — непростое дело²⁰. Менеджер, отвечающий за реализацию стратегии, должен решать множество управленческих задач: прогнозировать, вносить предложения, участвовать в разработке стратегии, проявлять творческий подход, отвечать за реализацию стратегии, создавать культуру, распределять ресурсы, создавать возможности, объединять процессы, быть наставником, решать проблемы подчиненных, выступать перед аудиторией, вести переговоры, стимулировать, выступать в роли арбитра, достигать консенсуса, проводить политику руководства, воспитывать и увлекать²¹. В разных обстоятельствах надо проявлять жесткость или искать компромисс, навыки работы в команде или умение принимать решения единолично, наказывать и воспитывать. Надо уметь отходить на второй план и быть в центре внимания.

Ключевые усилия по корректировке культуры компании должны проводиться сверху вниз и строиться на видении. Сначала следует всесторонне изучить ситуацию, а потом решить, как лучше поступить. В процессе реализации стратегии менеджер берет на себя пять управленческих задач.

1. Контролирует ход событий, внимательно отслеживает их, предугадывает возможные проблемы, анализирует препятствия на пути успешной реализации.
2. Укрепляет культуру и корпоративный дух, мобилизуя членов организации на эффективную реализацию стратегии и достижение высоких трудовых показателей.
3. Поддерживает адаптивные способности организации, постоянно ищет новые возможности, генерирует идеи, опережает соперников в развитии конкурентно ценных возможностей и компетенций.
4. Возглавляет внедрение высоких этических стандартов и настаивает, чтобы компания вела свою деятельность как "образцовый гражданин".
5. Иницирует корректирующие меры для улучшения реализации стратегии и повышения общей эффективности компании.

Эффективный контроль за ходом событий

Чтобы эффективно контролировать ход событий, менеджеру необходима широкая сеть как формальных, так и неформальных каналов и источников информации. К обычным каналам относятся беседы с ответственными подчиненными, участие в презентациях и собраниях, изучение результатов работы, беседы с клиентами, отслеживание действий компаний-конкурентов, обмен информацией по электронной почте и по телефону с сотрудниками в других регионах, сбор информации из первых рук при посещении объектов и выслушивании мнений рядовых работников. Однако если достоверность информации можно оценить объективно, то мнения и оценки людей обычно существенно различаются. Доклады и совещания отражают ситуацию, но не полностью. Порой о плохих новостях или проблемах в них упоминается вскользь или не упоми-

²⁰ Обзор проблем, возникающих при реализации новой стратегии и внедрении новых методов ведения бизнеса, см. в статьях John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, March–April 1995, p. 59–67; Thomas M. Hout, John C. Carter, "Getting It Done: New Roles for Senior Executives", Harvard Business Review, November–December 1995, p. 133–145; Sumantra Ghoshal, Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes", Harvard Business Review, January–February 1995, p. 86–96.

²¹ Действия главы компании, лично руководящего процессом организационного реинжиниринга, рассматриваются в статье Noel Tichy, Ram Charan, "The CEO as Coach: An Interview with Allied Signal's Lawrence A. Bossidy", Harvard Business Review, March–April 1995, p. 68–78.

нается вовсе, если подчиненные рассчитывают выиграть время и исправить ситуацию. Поэтому ответственному за реализацию стратегии крайне важно гарантировать точность информации, чтобы правильно понимать ситуацию, своевременно выявлять проблемы, распознавать препятствия на пути реализации стратегии, вовремя принимать корректирующие акции.

Для эффективного контроля за ходом событий можно рекомендовать регулярное посещение объектов и беседы с сотрудниками разных уровней. *Неформальные методы менеджмента* применяются широко и в разных формах. В сети магазинов *Wal-Mart* уже давно сложилась традиция: руководители посвящают два-три дня каждую неделю посещениям магазинов *Wal-Mart* и беседам с менеджерами и работниками. Сэм Уолтон, основатель *Wal-Mart*, считал: "Главное в нашей работе — прийти в магазин и послушать, что говорят наши работники". Джек Вэлч, глава *General Electric*, не только ежемесячно посещает объекты *GE* и беседует с основными клиентами, но и планирует свою работу таким образом, чтобы оставалось время на общение с менеджерами *GE*, которые из разных стран мира приезжают на курсы повышения квалификации в Кротонвилль. В некоторых компаниях принято проводить еженедельные собрания подразделений (например, по пятницам в середине дня), на которые приглашаются и руководители, и работники; так происходит обмен актуальной информацией между работниками и менеджментом. В некоторых офисах менеджеры работают не в отдельных кабинетах, а в одном помещении с сотрудниками, что упрощает взаимодействие. Руководители некоторых заводов берут себе за правило обходить цеха и беседовать с работниками, регулярно встречаются с представителями профсоюзов.

Неформальные методы менеджмента чрезвычайно эффективны, поскольку позволяют руководству из первых рук получать информацию о прогрессе в реализации стратегии.

Большинство менеджеров совершенно обоснованно придают большое значение встречам с работниками на местах, поскольку это позволяет получать из первых рук информацию и узнавать мнения о том, насколько удачно идет процесс реализации стратегии. Такие контакты позволяют менеджерам узнавать о возникающих проблемах, потребностях в дополнительных ресурсах или необходимости пересмотра подходов. Посещение объектов, как один из методов неформального менеджмента, позволяет общаться с разными работниками на разных уровнях организации, подбадривать их, переключать их внимание на новые приоритеты, создавать положительные эмоции, вызывать прилив энтузиазма, мобилизовать усилия на реализацию стратегии.

Руководство усилиями по сближению культуры и стратегии

Менеджеры, отвечающие за разработку и реализацию стратегии, должны возглавить работу по созданию культуры, соответствующей стратегии. При осуществлении важнейших стратегических перемен менеджер обязан посвятить как можно больше времени руководству переменами, особенно если требуется корректировка корпоративной культуры. Надежда на то, что со временем культура компании изменится "сама собой", редко оправдывается; к тому же при таком подходе теряется драгоценное время. Чтобы кардинально и быстро скорректировать культуру, требуются энергичные усилия. В большинстве случаев положительные перемены сводятся к минимуму из-за конфликта с устоявшимися интересами подразделений и работников. Только уверенное, энергичное руководство и согласованные мероприятия во многих направлениях обеспечивают успех при решении такой масштабной и сложной задачи, как коренное изменение корпоративной культуры.

Для успешного изменения культуры процесс корректировки должен проходить под руководством топ-менеджмента; решение этой задачи нельзя передать на низовой уровень.

Единственное и самое заметное отличие успешных мероприятий по изменению культуры — компетентное руководство со стороны топ-менеджмента. Эффективное лидерство в изменении культуры предполагает следующие действия²².

²² John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), p. 84, 144, 148.

- Реализация принципа “собственники решают все”, сочетающего изменение культуры с долгосрочными интересами заинтересованных сторон.
- Регулярный пересмотр основ деятельности компании. Для этого менеджеры постоянно задавать себе следующие вопросы: даем ли мы клиентам то, что им нужно и хочется? Не отобрать ли у конкурентов долю рынка? Почему у конкурентов издержки ниже, чем у нас? Как нам снизить издержки и повысить свою конкурентоспособность по цене? Не сократить ли вдвое период внедрения нового товара — от разработки до вывода на рынок? Не ускорить ли внедрение электронных и Internet-технологий? Как повысить доходы компании не на 10%, а на 15%? Что сделать для ускорения принятия решений и сокращения времени реагирования?
- Организация мероприятий, на которых каждый руководитель напрямую выслушивает жалобы недовольных клиентов и стратегических союзников, увольняемых работников, а также разочарованных акционеров; при этом руководители не только получают информацию из первых рук, но и лучше понимают, какие черты корпоративной культуры поддерживают стратегию, а какие — нет.
- Обоснование смены стратегического курса и изменения корпоративной культуры, убеждение работников в том, что проводимые изменения соответствуют интересам организации и требуют от отдельных лиц и коллективов настойчивых усилий по их реализации. Мысль о необходимости изменения стратегии и культуры следует донести до каждого работника, чтобы она закрепились в общественном сознании.
- Решительное искоренение нежелательных элементов корпоративной культуры, внедрение новых моделей поведения и принципов.
- Признание и поощрение работников, которые усвоили новые культурные нормы, активно участвуют в проводимых руководством изменениях и служат примером для своих коллег.

Слова и дела лидеров организации порождают изменение культуры.

Для изменения культуры и преодоления сопротивления этому процессу необходимы значительные властные полномочия, сосредоточенные, как правило, в руках высшего руководства. Однако руководителям высшего уровня должны не только использовать власть и влияние, соответствующие их уровню, но и *подавать личный пример*. Например, если компании избрала стратегию лидерства по издержкам, менеджеры высшего уровня должны первыми начать экономить и показать пример подчиненным, отказавшись от дорогих костюмов и украшений, сократив расходы и финансирование развлекательных мероприятий, уменьшив численность администрации, уменьшив количество затратных статей в бюджете и т.д. Глава компании *SAS Airlines* Ян Карлзон, поддерживая избранный компанией курс на повышение качества обслуживания клиентов, в случае нехватки билетов переходит в салон бизнес-класса, уступая свое место пассажиру, которому не хватило билета²³. Эффективность внедрения новой культуры повышается с помощью устной традиции, корпоративного “фольклора”, создания “ролевых моделей” и убеждения в необходимости перемен каждого члена организации лично.

Только менеджеры высшего уровня обладают властью и влиянием, позволяющими достичь радикальных перемен в культуре компании.

Изменение корпоративной культуры в мультинациональных и глобальных компаниях

В мультинациональных и глобальных компаниях, для которых характерно культурное многообразие, изменение корпоративной культуры усложняется. Персонал компании в некоторых странах порой требует к себе особого отношения, что затрудняет единообразие изменений

²³ Judy D. Olian, Sara L. Rynes, “Making Total Quality Work Aligning Organisational Processes, Performance Measures, and Stakeholders”, Human Resource Management, Fall 1991, p. 324.

в культуре и отвергает единый подход к проведению этих изменений. От лидеров в такой ситуации требуется понимание сути культурных различий, умение аргументировать необходимость культурных перемен, а также умение выбрать момент для стирания культурных различий²⁴. Многие мультинациональные и глобальные компании обнаружили, что большинство их важнейших культурных ценностей хорошо приживаются за рубежом, их легко принимают менеджеры и работники в разных странах мира, даже несмотря на отличие местных культур и норм поведения. Компания *AES Corporation*, занимающаяся строительством и эксплуатацией электростанций в разных странах мира и сотрудничающая с многочисленными местными компаниями, смогла создать единую корпоративную культуру, предложив систему корпоративных ценностей, совпадающих с местными культурами практически всех стран, в которых она работает²⁵. Корпоративная культура компании *AES* основана на уважении к личности, доверии к работникам, социальной ответственности, сильном корпоративном духе, экологической сознательности, широких полномочиях местных менеджеров (большинство из которых являются гражданами своих стран).

Гибкость организационной структуры

Предложение новых идей, поиск новых возможностей, разработка новых товаров и услуг — задачи не исключительно менеджмента. Это задачи всей организации, особенно если это крупная корпорация. Одна из самых важных задач стратегического лидерства — обеспечение постоянного притока “снизу вверх” свежих идей и рационализаторских предложений и повышение творческого потенциала менеджеров и работников. Внутренняя структура компании, отличающаяся гибкостью, адаптивностью и готовностью к восприятию всего нового, становится ключевым фактором в динамичных высокотехнологичных отраслях, для которых характерен короткий жизненный цикл товаров, а рост зависит от внедрения новой продукции, особенно в широко диверсифицированных компаниях (в которых возможности подразделений неодинаковы и расфокусированы), на рынках инновационных товаров, в отраслях, лидерство по издержкам в которых определяется постоянным совершенствованием бизнес-процессов. Нельзя создать творческую атмосферу в компании простыми призывами “совершенствовать технологии”.

Чем изменчивее внешняя среда компании, тем больше внимания менеджеры должны уделять развитию новаторских и адаптивных способностей организации.

Расширение полномочий передовиков

Еще одна задача лидера состоит в подготовке, воспитании и поддержке людей, готовых бороться за внедрение новых технологий, новых подходов к выполнению работы, более качественных услуг и товаров, новых способов применения продукции; людей, которые сами ищут возможность воплотить свои идеи в создание более эффективных бизнес-процессов, товаров, новых видов бизнеса и даже новых отраслей. Один из лидеров, которые сумели создать такой коллектив, — Герхард Шульмайер, компании *Siemens-Nixdorf Information Systems*. Эта компания появилась в 1991 году в результате объединения нескольких предприятий и несла ежегодные убытки в сотни миллионов долларов. Через год после того, как Герхард Шульмайер возглавил ее, компания впервые вышла на уровень безубыточности. Новый глава нашел нестандартный подход к решению проблемы убытков: он мобилизовал 5000 “агентов перемен” — лучших работников компании (эти агенты составляли 15% всего штата), которые добровольно взяли на себя обязанность проводить в жизнь программы перемен компании в дополнение к своим повседневным обязанностям. Практика показывает, что лучшие ра-

²⁴ Подробнее об этой задаче лидера см. в статье John Alexander, Meena S. Wilson, “Leading across Cultures: Five Vital Capabilities”, in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckard (eds.), *The Organisation of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997), p. 287–294.

²⁵ Suzy Wellauer, “Organizing for Empowerment: An Interview with AES’s Roger Sant and Dennis Bokke”, *Harvard Business Review*, January–February 1999, p. 110–123.

ботники способны настойчиво, упорно и самоотверженно работать над реализацией задач, которые считают важными и нужными.

Поиск передовиков и расширение их полномочий способствуют укреплению атмосферы новаторства и эксперимента.

Для закрепления организационных условий, при которых передовики могут полностью раскрыть и реализовать свои способности, менеджеры стратегии должны принять определенные меры.

- Необходимо поощрять творчество отдельных работников и трудовых коллективов. Для них следует проводить занятия по развитию творческих навыков, надо поощрять их идеи, внедрять и ободрять их предложения. Культура должна питать и стимулировать экспериментирование и новаторство. Компания должна дать понять своим работникам, что ждет от них новых идей, проявления инициативы и стремления к постоянному совершенствованию. Все это способствует выработке у персонала понимания фактора времени в бизнесе, в результате чего работники начинают считать перемены и инновационную деятельность необходимым компонентом работы.
- Необходимо научиться понимать людей с нестандартными идеями и неординарными предложениями, более того, в разумных пределах предоставить им возможность внедрять свои предложения. Энтузиастов, выступающих с радикальными или несвоевременными идеями, ни в коем случае нельзя считать нарушителями спокойствия или дисциплины.
- Менеджеры должны дать работникам возможность реализовать новые идеи, по мере сил содействовать реализации и быть готовыми к ошибкам и неудачам. Внедрение новых идей не всегда приносит желаемый результат, однако организация учится, в том числе, и методом проб и ошибок.
- Менеджеры должны применять специальные организационные структуры, способствующие выработке и реализации идей, например, создавать испытательные группы, рабочие группы для разработки проектов, «штурмовые группы» из представителей соревнующихся коллективов, осуществлять на добровольных началах внеплановые проекты и пр.
- Ответственные за реализацию стратегии должны предусмотреть ясную и открытую систему поощрения передовиков, причем работников, предложивших неудачную идею, не стоит подвергать наказанию или переводить на второстепенные роли; вместо этого их нужно побуждать к повторной попытке.

В сущности, задача лидера состоит в создании адаптивной, новаторской культуры, которая повышает возможности реакции организации на меняющиеся внешние условия. Менеджеры ни в коем случае не должны вызывать у работников боязнь перемен или пытаться свести их роль к минимуму. К числу компаний с ярко выраженной новаторской культурой относятся *Sony, 3M, Nokia, Amazon.com, W.L. Gore, Dell Computer*.

Руководство развитием новых возможностей

Очень часто эффективная реакция на меняющиеся предпочтения клиентов и условия конкурентной борьбы невозможна без участия руководителей высшего уровня. Именно топ-менеджмент должен инициировать соответствующие мероприятия, поскольку ключевые компетенции и конкурентные возможности появляются обычно при совместной деятельности разных трудовых коллективов, подразделений и партнеров по сотрудничеству. Управление навыками, базами знаний и интеллектом и их интеграция для создания конкурентно значимых компетенций и возможностей лучше всего осуществляется менеджерами высшего уровня, обладающими необходимыми средствами для налаживания связей и сотрудничества между отдельными работниками, коллективами, подразделениями и внешними партнерами.

Одна из важнейших задач улучшения организационной структуры — расширение, углубление и совершенствование возможностей и ресурсов организации в ответ на постоянно меняющиеся потребности клиентов.

Дальновидные менеджеры компании пытаются спрогнозировать изменения спроса на потребительском рынке и заранее создать новые компетенции и возможности, которые обеспечат компании конкурентное преимущество в будущем. Эту задачу должны решать менеджеры высшего уровня, поскольку они располагают самой полной информацией и в силу своего положения способны возглавить работу по внедрению перемен. Определив конкурентов в создании новых компетенций и возможностей, компания обеспечивает себе роль лидера рынка. К сожалению, гораздо чаще приходится наблюдать борьбу за укрепление ресурсной базы в ответ на инициативы лидеров и ранних последователей.

Лидерство в этике бизнеса и "корпоративное гражданство"

Чтобы организация постоянно поддерживала высокие этические стандарты, глава компании и его окружение должны подавать пример этичного и высокоморального поведения. Руководители высшего уровня не должны рассчитывать на то, что стандарты этики привьются сами собой, равно как и то, что подчиненные сами осознают необходимость поступать честно и порядочно. Лидерство во внедрении этических стандартов означает разъяснение и повторение работникам, что их обязанность заключается не только в соблюдении кодекса этики компании, но и в обязательном обнародовании фактов нарушения этики. Хотя компании с высокими этическими стандартами имеют возможность влиять на нарушителей, *главное назначение этики — побуждение соблюдать установленные требования, а не наложение взысканий.*

Залог прочности этических стандартов — их строгое и неуклонное соблюдение руководителями высшего уровня.

Для внедрения этических стандартов менеджеры применяют особые меры. Во-первых, они сами должны стать ярким примером этичного поведения и демонстрировать честность и порядочность. Все решения компании должны совпадать с заявленными ею этическими стандартами, поскольку действия эффективнее слов. Во-вторых, менеджеры и работники должны четко знать, что этично, а что — нет; поэтому необходимы программы обучения этике с разъяснением и обсуждением спорных моментов. Нужно стимулировать дискуссии по проблемам этики, причем руководство должно относиться к подобным дискуссиям со всей серьезностью, как к значимым для деятельности компании мероприятиям. В-третьих, руководство высшего уровня должно постоянно и регулярно напоминать о своей неуклонной поддержке этического кодекса компании и занимать твердую и последовательную позицию в вопросах этики. В-четвертых, высшие руководители должны выступать в роли арбитров в сложных ситуациях и принимать решительные меры, вплоть до снятия с ключевых должностей или прекращения трудовых отношений с работниками, виновными в нарушении этических норм компании. Руководство обязано также налагать взыскания на менеджеров, если те не обеспечивают соблюдение этических принципов. Отсутствие реакции на несоблюдение этических стандартов или недостаточно решительная реакция будут восприняты работниками как то, что руководство на самом деле не заинтересовано в их соблюдении.

Менеджеры показывают пример этичного поведения в организации: их действия и бездействие одинаково значимы для работников.

Если компания серьезно относится к этичности поведения, она должна:

- ежегодно проверять работу каждого менеджера по внедрению и поддержанию стандартов этики, рассматривать официальные отчеты менеджеров о борьбе с неэтичным поведением;

- ежегодно требовать от всех работников подписания заявления о том, что они готовы придерживаться кодекса этики компании.

Во врезке "Компания *Lockheed Martin* борется за повышение этических стандартов" рассматриваются мероприятия, предпринятые компанией *Lockheed Martin* после того, как ей пришлось заплатить штраф почти в 25 млн. долл. за нарушение антикоррупционного законодательства США, в результате чего она утратила статус основного подрядчика Министерства обороны США.



Компания *Lockheed Martin* борется за повышение этических стандартов

Lockheed Martin — один из ведущих мировых производителей аэрокосмических систем; объем продаж корпорации превысил в 1999 году 25 млрд. долл. *Lockheed* начала поставку самолетов для вооруженных сил США в 1914 году, и с тех пор разрабатывает и производит военные самолеты и космические корабли для армии США и их союзников. В списке ее продукции — истребители типа P-38, бомбардировщики B-29, разведывательные самолеты U-2 и SR-71, транспортные самолеты C-130, истребители F-104 Starfighter, F-16 Fighting Falcon, F-22 Raptor, а также ракеты Titan и Trident. *Lockheed Martin* — главный подрядчик в космических программах Mercury, Gemini, Apollo, Skylab и Shuttle. В 1999 году поставки правительству США составили свыше 70% годовых доходов корпорации.

В 1995 году статус подрядчика правительства США компании *Lockheed Martin* оказался под угрозой из-за того, что официальные представители компании признали сокрытие факта нарушения в 1990 году законодательства США по борьбе с коррупцией. Нарушение состояло в том, что руководство *Lockheed Martin* дало взятку в 1 млн. долл. одному из членов египетского правительства, чтобы получить контракт на поставку в Египет транспортных самолетов C-130. Правительство США наложило на *Lockheed Martin* штраф в размере 24,8 млн. долл. и назначило компании трехлетний испытательный срок, в течение которого любое нарушение этики привели бы к ее отстранению от участия в тендерах на выполнение государственных контрактов.

После этого взыскания глава *Lockheed Martin* вместе с топ-менеджментом приступил к разработке комплексной программы поддержки этики, которая предусматривала, в том числе, использование Internet и компьютерных систем компании для выявления и предотвращения злоупотреблений. Специально разработанные компьютерные программы Qwizard и Merlin позволяют работникам проходить в диалоговом режиме полный курс этики на базе Кодекса этики и делового поведения корпорации *Lockheed Martin*, содержащего такие темы, как сексуальная агрессия, безопасность, использование лицензированного программного обеспечения, оплата труда, инсайдерские сделки, выплата не предусмотренных законодательством вознаграждений. Система фиксирует, сколько времени каждый из 170 тысяч работников *Lockheed Martin* уделит изучению этики.

Кроме того, программное обеспечение *Lockheed Martin* предоставляет менеджерам статистические данные о фактах нарушения этических норм в компании. Система собирает данные и готовит отчеты о выявленных нарушениях, таких как использование ресурсов компании не по назначению, конфликты интересов, нарушение безопасности. Кроме того, система собирает данные о работниках *Lockheed Martin*, которые были уволены, временно отстранены от работы и подвергались взысканиям за нарушение этических норм. Информация, собираемая компьютерной системой в *Lockheed Martin*, помогает менеджерам и представителям правительства США оценивать деловую этику в компании.

Созданная в компании атмосфера честности, открытости, уважения, доверия, ответственности и высокий корпоративный дух, а также постоянный мониторинг соблюдения этических норм не только снизили риск отстранения компании от участия в оборонных контрактах, но и сделали ее лауреатом Американской премии за деловую этику (American

Business Ethics Award) в 1998 году. На церемонии вручения премии председатель правления и глава компании Вэнс Коффман сказал: "Мы в *Lockheed Martin* осознаем, что в нашей работе самое главное — это этическое поведение, каждый день, на каждом рабочем месте, во всех регионах, где мы работаем. Присуждение нам премии за деловую этику свидетельствует о том, что мы близки к достижению поставленной цели — созданию прочной корпоративной этики, без которой нельзя решить задачи, которые ставит перед нами XXI век".

Источники. Web-сайт компании и *Wall Street Journal*, October 21, 1991, p. B1.

"Корпоративное гражданство" и социальная ответственность: еще одна грань этического поведения

Борьбы за внедрение корпоративного кодекса этики еще недостаточно для того, чтобы компания стала благонадежным корпоративным "гражданином". Лидеры бизнес-структур, желающие, чтобы их компании стали благонадежными корпоративными "гражданами", должны не только заботиться об этичности действий их компаний, но и проявлять социальную ответственность при принятии решений, которые затрагивают все заинтересованные круги, особенно работников, местные сообщества и общественность в целом.

Корпоративная благонадежность и социальная ответственность проявляются по-разному: создание условий труда, учитывающих интересы семей работников; обеспечении безопасности труда; специальные меры по защите окружающей среды сверх предусмотренных законодательством; активное участие в жизни местного сообщества; взаимодействие с местными властями для минимизации последствий сокращения штатов или набора значительного количества новых работников (что может стать причиной дополнительной нагрузки на местные школы и коммунальные службы); благотворительная деятельность. Например, компания *Chik-fil-A*, сеть из 700 заведений быстрого питания со штаб-квартирой в Атланте, создала благотворительный фонд, оказывает поддержку 10 детским домам, финансирует две программы предоставления стипендий и участвует в индивидуальных благотворительных программах для детей²⁶. Компания *Toys "R" Us* поддерживает борьбу против использования детского труда и способствует внедрению справедливых методов труда во всем мире. Компания *Community Pride Food Stores* финансирует благоустройство центральной части города Ричмонда, штат Вирджиния, где расположена ее штаб-квартира. Владелец компании *Malden Mills Industries*, расположенной в Молдене, штат Массачусетс, продолжал выплачивать заработную плату работникам в период восстановления завода, пострадавшего от пожара. Компании, честно выполняющие свои обязательства перед обществом, отличаются от компаний, которые делают только то, что не противоречит закону, наличием в своих структурах лидеров, которые считают гражданскую позицию неотъемлемой частью корпоративной культуры и современного бизнеса в целом.

Руководство улучшением корпоративной культуры

Приступая к корректировке корпоративной культуры, сначала нужно решить, в каком направлении должна измениться культура компании, а затем выбрать время для проведения соответствующих мероприятий. Оба решения принимают менеджеры, ответственные за реализацию стратегии, поскольку ни один стратегический план не в состоянии предусмотреть всех возможных событий и проблем. В деятельности каждой компании наступает момент, когда надо менять направление деятельности, пересматривать поставленные цели, пересматривать стратегию или корректировать методы ее реализации.

Корректировка методов реализации стратегии — нормальное явление; такая корректировка должна идти постоянно.

²⁶ Archie B. Carroll, "The four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review* 100/101 (1998), p. 6.

Корректирующие мероприятия различны, и их выбор зависит от ситуации. В условиях кризиса руководство обычно обязывает подчиненных собирать информацию, искать и оценивать варианты, составлять пакет рекомендуемых действий. После этого ответственный за стратегию проводит совещание с ключевыми сотрудниками, обсуждает предложенные мероприятия и выносит их на суд топ-менеджеров. Если последние не могут договориться о путях выхода из кризиса, а время не терпит, ответственный за стратегию должен самостоятельно выбрать необходимые меры и обеспечить их поддержку.

Если ситуация позволяет действовать не торопясь, ответственный за стратегию избирает путь постепенного реформирования и адаптации корпоративной культуры²⁷. Процесс выработки корректирующих действий аналогичен активной и адаптивной стратегии: менеджеры изучают потребности, собирают информацию, вникают в ситуацию, разрабатывают варианты, вносят предложения по принятию мер, вырабатывают промежуточные решения, добиваются консенсуса в среде топ-менеджеров и, в итоге, постепенно достигают формального принятия уже проводимых мероприятий²⁸. Принятие решения о необходимых корректирующих изменениях с учетом видения, целей, стратегии, возможностей и методов реализации занимает от нескольких часов до недель и даже месяцев, если ситуация особо сложна. Успех, как правило, зависит от глубины анализа ситуации и качества избранных решений.

Считаем необходимым напомнить, что все сказанное подчеркивает важную особенность стратегического менеджмента: разработка и реализация стратегии — это процесс, предусматривающий решение пяти задач методом попыток и повторов, доработок и корректировки стратегического видения, целей, стратегий, возможностей, методик реализации, корпоративной культуры с тем, чтобы достичь их соответствия меняющимся обстоятельствам. Это непрерывный процесс, при котором рамки концептуально различных мероприятий по разработке и реализации стратегии стираются, а сами мероприятия в реальных условиях объединяются. Самый надежный критерий успешного стратегического лидерства — наличие у компании хорошей и эффективно реализуемой стратегии. При таком условии шансы компании на успех улучшаются, финансовые и стратегические показатели растут, способность к адаптации повышается, а работники считают ее лучшим местом для работы.

РЕЗЮМЕ

Создание корпоративной культуры, соответствующей стратегии, — важный фактор реализации стратегии, поскольку при этом формируется трудовая атмосфера и корпоративный дух, способствующие достижению запланированных показателей и успеха на рынке. Культура организации основывается на методах бизнеса, ценностях и убеждениях руководителей высшего уровня, этических стандартах, философии компании, а также на традициях, которыми живет организация. Таким образом, культура напрямую связана с методами ведения бизнеса компании и со стилем ее работы.

Во многих случаях культуру компании формирует учредитель или влиятельные руководители, которые формулируют ценности, убеждения и принципы, которых компания придерживается в своей работе. Со временем эти ценности и принципы начинают разделяться работниками и менеджерами компании. Культура укрепляется действиями новых лидеров, применением стимулов, направленных на ее принятие и соблюдение работниками, корпоративным фольклором, иллюстрирующим ключевые ценности, а также мерами поощрения членов организации за соблюдение культурных норм.

Культура в компаниях различна по прочности и содержанию. В одних случаях культура сильна и едина, в других — слаба и неоднородна. Бывают случаи нездоровой культуры, и ее

²⁷ James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980, p. 20–22.

²⁸ *Ibid.*, p. 146.

характеризуют такие черты, как доминирование интересов групп и лиц над интересами компании, сопротивление переменам, ориентация на внутренние потребности компании. Такая культура чаще всего становится предпосылкой к ухудшению показателей деятельности. В условиях динамичной деловой среды оптимальна максимально адаптивная культура, поскольку обеспечивает поддержку персонала корректировке действий в соответствии с меняющимися условиями внешней среды. Трудовая атмосфера в компаниях с адаптивной культурой благоприятна для появления и внедрения новых идей, экспериментов, рационализации, новых стратегий и методов работы при условии, что такие перемены не противостоят основным ценностям и принципам. Одна из ключевых особенностей адаптивной культуры состоит в том, что руководство высшего уровня искренне заботится о благе всех ключевых партнеров: клиентов, работников, собственников, основных поставщиков и местного сообщества — и пытается удовлетворить интересы всех.

Философия, цели и методы работы новой стратегии могут быть совместимыми или несовместимыми с укоренившейся культурой компании. Соответствие стратегии и культуры способствует эффективной реализации стратегии, а их несовместимость становится препятствием на этом пути. Изменение культуры компании, в особенности сильной культуры с чертами, несовместимыми с требованиями новой стратегии, — одна из самых сложных и важных управленческих задач. Изменение культуры требует сильного лидерства «сверху», таких шагов и заявлений топ-менеджеров, которые недвусмысленно указывают на серьезность намерений руководства по изменению культуры. Чем теснее соответствие культуры и стратегии, тем меньше сил и времени приходится тратить менеджерам на выработку политики, правил и процедур выполнения работы, а также на контроль за их соблюдением. Соответствие культуры и стратегии создает условия, в которых культурные нормы соблюдаются автоматически.

Здоровая корпоративная культура основывается на этических принципах ведения бизнеса, моральных ценностях и социальной ответственности. Такое отношение предполагают открытость, гражданственность, искреннюю заботу обо всех заинтересованных сторонах и о методах ведения бизнеса компании. Чтобы стать действенными, корпоративная этика и ценности должны превратиться в образ жизни, а для этого требуются программы обучения, контроль за их исполнением, одобрение со стороны руководства правильных действий и наказание неправильных. Кроме того, менеджеры высшего уровня должны подкреплять декларируемую приверженность этическим нормам конкретными поступками, быть образцом для подражания, принимать решения, соответствующие ценностям компании, проявлять социальную ответственность.

Менеджеры должны руководить не только реализацией стратегии, но и обеспечить поддержку коллектива. Они обязаны как можно больше времени проводить среди сотрудников, беседовать с членами организации, выслушивать их предложения, обучать, повышать энтузиазм; к тому же общение с персоналом — источник чрезвычайно важной информации. Менеджеры должны стимулировать творческий подход и инновационную деятельность, чтобы поддерживать и укреплять адаптивные способности организации и повышать заинтересованность работников в воплощении новых инициатив. Менеджеры должны поддерживать сторонников новых подходов и идей, постоянно искать оптимальные методы работы, бороться с устаревшими подходами, укреплять ростки эффективной корпоративной культуры. Менеджеры должны внедрять высокие этические стандарты и настаивать на социально ответственном подходе к принятию корпоративных решений. Кроме того, задача менеджеров — принятие корректирующих мер для совершенствования реализации стратегии и повышения стратегических показателей.

Единой, общей для всех, процедуры реализации не существует. Как мы уже не раз говорили, реализация стратегии — непрерывное действие, требующее от менеджера способности к лидерству в изменении организации, в совершенствовании или создании бизнес-процессов, умении руководить и мотивировать, обеспечивать достижение запланированных показателей. Если теперь вы лучше понимаете эту задачу, многообразие имеющихся подходов, проблемы и многогранность реализации стратегии, можно считать, что вы усвоили материал трех последних глав.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Badaracco, Joseph L., *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Wrong* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
2. Badaracco, Joe; Allen P. Webb, "Business Ethics: A View from the Trenches", *California Management Review*, Winter 1995, p. 8–28.
3. Carroll, Archie B., "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review* 100/101 (1998), p. 1–7.
4. Clement, Ronald W., "Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change", *Business Horizons*, January–February 1994, p. 33–39.
5. Driscoll, Dawn-Marie; W. Michael Hoffman, "Gaining the Ethical Edge: Procedures for Delivering Values-Driven Management", *Long Range Planning*, April 1999, p. 179–189.
6. Farkas, Charles M.; Suzy Wetlaufer, "The Ways Chief Executive Officers Lead", *Harvard Business Review*, May–June 1996, p. 110–122.
7. Floyd, Steven W.; Bill Wooldridge, "Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation", *Academy of Management Executive*, November 1992, p. 27–39.
8. Ghoshal, Sumantra; Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes", *Harvard Business Review*, January–February 1995, p. 86–96.
9. Goffee, Robert; Gareth Jones, *The Character of a Corporation* (New York: HarperCollins, 1998).
10. Goleman, Daniel, "What Makes a Leader", *Harvard Business Review*, November–December 1998, p. 92–102.
11. Hamel, Gary, "Reinvent Your Company", *Fortune*, June 12, 2000, p. 98–118.
12. Heifetz, Ronald A.; Donald L. Laurie, "The Work of Leadership", *Harvard Business Review*, January–February 1997, p. 124–134.
13. Kirkpatrick, Shelley A.; Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, May 1991, p. 48–60.
14. Kotter, John P., "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May–June 1990, p. 103–111.
15. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, March–April 1995, p. 59–67.
16. Kotter, John P.; James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).
17. Miles, Robert H., *Corporate Comeback: The Story of Renewal and Transformation at National Semiconductor* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).
18. Murphy, Patrick E., "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects", *Journal of Business Ethics* 14 (1995), p. 727–740.
19. Paine, Lynn Sharp, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, March–April 1994, p. 106–117.
20. Schneider, Benjamin; Sarah K. Gunnarson; Kathryn Niles-Jolly, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Summer 1994, p. 17–29.
21. Scholz, Christian, "Corporate Culture and Strategy — The Problem of Strategic Fit", *Long Range Planning*, August 1987, p. 78–87.

Часть 2

Ситуации
для анализа

Руководство по работе с ситуациями для анализа

В большинстве курсов стратегического менеджмента студенты применяют ситуации для анализа, взятые из деятельности реально существующих компаний, для практических занятий по стратегическому анализу и приобретения навыков разработки и реализации стратегии. В настоящем издании также предлагаются реальные управленческие ситуации. Таким образом, читатель получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Ситуации для анализа в курсе стратегического менеджмента описывают условия целой отрасли, отдельно взятой организации или ее подразделения; рассматриваются как коммерческие, так и некоммерческие организации. Задача студента — проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

ЦЕЛЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Многие студенты, получив обширные теоретические знания, совершенно не умеют применять их на практике¹. Дело в том, что посещение лекций и чтение специальной литературы мало что дают начинающему менеджеру. Управленческий опыт *так* не передается. Если что-то и можно узнать из литературы по менеджменту, так это то, что в ней нет готовых ответов на вопросы, которые ставит перед менеджером жизнь. Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа будущие менеджеры могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Таким образом, главная цель стратегического анализа — научить будущих менеджеров действовать в реальных условиях. Ситуации для анализа содержат подробную информацию об условиях и проблемах отраслей и компаний, преследуя две важные цели — улучшить аналитические навыки студентов и показать, как менеджеры и компании действовали в тех или иных обстоятельствах. Большинство студентов бизнес-школ имеют весьма ограниченный управленческий опыт и минимум знаний о компаниях и практической деятельности менеджеров. Ситуации для анализа предлагают студенту примерить на себя роль менеджера (а не стороннего наблюдателя); проверяют усвоение знаний о средствах и инструментах стратегического менеджмента; требуют от учащихся выработки стратегического плана действий в предлагаемых обстоятельствах.

ЗАДАЧИ СИТУАЦИЙ ДЛЯ АНАЛИЗА

Ситуации для анализа обучают учащихся применять на практике полученные теоретические знания, а точнее²:

- учат, что можно и чего нельзя делать менеджеру для успешного ведения бизнеса;

¹ Charles I. Gragg, "Because Wisdom Can't Be Told", in M.P. McNair (ed.), *The Case Method at the Harvard Business School*, (New York: McGraw-Hill, 1954), p. 11.

² Charles I. Gragg, "Because Wisdom Can't Be Told", in M.P. McNair (ed.), *The Case Method at the Harvard Business School*, (New York: McGraw-Hill, 1954), p. 12–14; D.R. Schoen, Philip A. Sprague, "What Is the Case Method?", *Ibid.*, p. 78–79.

- повышают навыки в оценке сильных и слабых сторон ресурсной базы, в проведении стратегического анализа в различных отраслях и конкурентных ситуациях;
- дают ценный опыт по выявлению стратегических проблем, оценке стратегических вариантов, выработке стратегического плана действий;
- расширяют самостоятельность мышления, приучая не полагаться на “авторитетное мнение” учебников, в которых на все вопросы есть готовые ответы;
- позволяют лучше понять специфику отраслей и компаний, а это неплохая основа для наращивания собственного управленческого опыта.

Если вы правильно поняли назначение предлагаемых здесь ситуаций для анализа, то вас не должно интересовать, “как было на самом деле”, т.е. как поступили в описываемой ситуации руководители и менеджеры компании. Студенты, привыкшие к готовым решениям и авторитетному мнению преподавателей, нередко высказывают сожаление, что ситуации для анализа не сопровождаются ответами. Авторы постарались выбрать ситуации с такими проблемами, для решения которых можно использовать несколько подходов, каждый из которых обоснован и имеет право на существование. При обсуждении многообразие мнений не только возможно, но и желательно. Поэтому каким бы бурным ни были ваши споры на семинарах, как бы ни различались предлагаемые решения, учитывайте, что настоящее издание не предлагает “правильного” ответа и не рассказывает, какое именно решение выбрала описываемая компания. В бизнесе вообще не бывает “правильных” и “неправильных” ответов и решений. Почти всегда существует несколько подходов и примерных планов действий, каждый из которых может оказаться одинаково действенным в данной ситуации. Кроме того, в жизни, выбрав некий курс действий, вы не можете заглянуть в конец учебника и узнать, правильно ли вы поступили, и никто никогда не скажет вам заранее, насколько верно ваше решение. Единственный надежный тест на правильность выбранного решения — это *результат*. Если он оказался хорош, значит, вы приняли верное решение. Если результат неудовлетворителен, значит, решение было ошибочным в том смысле, что в данной ситуации оно не сработало.

Следовательно, студенту, работающему с ситуациями для анализа, очень важно понять, что управленческий опыт (выявление проблем, выбор способов их решения, конкретные рекомендации) укрепляет приобретенные знания и навыки. Узнав из других источников “правильный” ответ или решение, которое избрала описываемая компания, вы ничего не добавляете к своему опыту, разве что расширяете кругозор. Даже если вы точно знаете, как поступила компания, нельзя наверняка сказать, что это решение было правильным или оптимальным в данной ситуации. Все, что можно о нем сказать: “Ага, так вот как они поступили...”

Каков же вывод? Авторы предлагают ситуации для анализа не для того, чтобы заставить вас бежать в библиотеку или обращаться в Internet в поисках информации о дальнейших действиях компании, а для того, чтобы научить вас оценивать и анализировать факты и обстоятельства, самостоятельно принимать решение и обосновывать его. Именно так ситуации для анализа способствуют выработке практических навыков менеджера.

ПОДГОТОВКА К ОБСУЖДЕНИЮ В АУДИТОРИИ

Если это ваш первый опыт анализа ситуаций, вам следует уяснить особенности этого вида обучения. В отличие от лекций, материал которых вы можете усвоить без специальной подготовки и углубить с помощью изучения дополнительной литературы, ситуации для анализа требуют специальной подготовки к каждому занятию. Вряд ли вам пойдет на пользу участие в обсуждении ситуации, которой вы не читали, ведь вы не сможете ни оценить выступления других студентов, ни тем более предложить что-нибудь ценное.

В ходе подготовки к семинару необходимо тщательно изучить ситуацию, проанализировать предлагаемый материал и сделать для себя предварительные выводы. Ваша задача — са-

мостоятельно провести обстоятельный анализ ситуации и выработать пакет рекомендаций. Вот примерная схема подготовки к обсуждению ситуации на семинаре.

1. *Просмотрите материал ситуации, не углубляясь в детали.* Общее знакомство с ситуацией позволяет понять положение компании и характер вопросов и проблем, которые предстоит решить. Если преподаватель дал вам вопросы к ситуации, изучите их сразу после первого ознакомления с материалом.
2. *Прочтите ситуацию внимательно, на этот раз обращая внимание на все факты и обстоятельства.* На этом этапе ваша задача — вникнуть во все детали, понять специфику положения компании и стоящие перед ней задачи. Начинайте формулировать примерные ответы на вопросы к ситуации, если преподаватель дал их. Сформулируйте для себя суть проблем и примерные пути их решения.
3. *Ознакомьтесь с материалами, представленными в рисунках и таблицах.* Эта информация чрезвычайно важна, и в ней следует хорошо разобраться — это пригодится вам как для обоснования своих выводов по ситуации, так и для выработки рекомендаций.
4. *Определите стратегические задачи и проблемы.* Только после этого вы сможете определить объект, средства и цель анализа, а также суть решений, которые вам предстоит принять. Иногда задачи и проблемы выделить легко: они либо формулируются непосредственно в тексте ситуации, либо легко улавливаются из контекста. Однако чаще приходится тщательно и многократно читать материал, вникать в таблицы и диаграммы.
5. *Начните анализ проблем с расчетов.* Не случайно ситуации сопровождаются финансовыми отчетами и статистическими данными. Изучите их и попытайтесь получить некоторые финансовые показатели, которых нет в ситуации, например, коэффициент роста объема продаж и прибыли, объем выпускаемых изделий, норму прибыли, компоненты структуры издержек, соотношение доход—издержки—прибыль.
6. *Примените концепции и методики стратегического анализа, которые вы изучили.* Стратегический анализ — это не набор мнений разных специалистов, а умение применять разнообразные аналитические методики и средства оценки, которые вы изучили в главах 1—13. Вооружившись этими знаниями, вы лучше поймете ситуацию и найдете новые, нестандартные решения. Компании, описываемые в каждой из предлагаемых ситуаций, используют определенные стратегии, и вы должны понять — какую именно в каждом конкретном случае, а для этого надо не механически заучивать теорию, но творчески применять полученные знания. Кроме того, вы должны правильно выбрать средства анализа.
7. *Изучите высказываемые в ситуации мнения и проанализируйте их на предмет противоречий; оцените адекватность и правильность предлагаемых финансовых данных.* Во многих ситуациях для анализа приводятся противоречивые суждения и предложения (и это неудивительно, ведь руководители одной компании нередко расходятся во мнении; у каждого человека свои методы решения проблем, к тому же разные люди видят одно и то же по-разному). Привычка оценивать и анализировать данные улучшит вашу способность логически мыслить, выдвигать гипотезы и суждения. Это вам поможет не теряться при наличии противоречивой информации, а это очень важно, поскольку большинство управленческих ситуаций предполагают наличие противоречивых точек зрения и взглядов на положение дел.
8. *Подкрепляйте свою точку зрения и мнение фактами и аргументами.* Выдвигая свои доводы, будьте всегда готовы ответить на вопрос “Почему?”. Например, если после изучения ситуации вы пришли к выводу, что менеджмент рассматриваемой компании плохо справляется со своими обязанностями, то ответ на вопрос: “Почему вы так считаете?” покажет глубину и точность вашего анализа. Если преподаватель дал вам вопросы к ситуации, то ваши предложения должны подкрепляться доказательствами и при необходимости числовыми данными; объем письменного ответа — две-три страницы.

9. *Разработайте план действий и пакет рекомендаций.* Мало обозначить проблему — надо предложить решение. Главное для менеджера — превратить прекрасный план в эффективные действия, т.е. такие, которые приведут к желаемым результатам. Следовательно, последний и самый важный этап в изучении ситуации — подготовка плана действий с конкретными рекомендациями. Помните всегда, что тщательно подготовленное решение, которое можно реализовать при имеющихся ресурсах в данных обстоятельствах, всегда предпочтительнее, нежели шаблонные и поверхностные решения. Всегда будьте готовы объяснить, почему ваши рекомендации лучше предложений ваших коллег, другими словами, умейте аргументировать свои идеи и предложения.

Если вы серьезно подошли к анализу ситуации и составлению рекомендаций, умеете обосновать свое мнение, подкрепляете его фактическим материалом и аргументами, у вас не должно возникать вопроса, “правилен” ваш ответ или “неправилен”. Предложенные ситуации для анализа тем и хороши, что предполагают наличие нескольких вариантов развития событий и решения проблем. Управление компанией, разработка и реализация стратегии не относятся к категории точных наук, в которых “правильность” можно доказать математически и существует один верный путь решения и один правильный результат. Конечно, одни планы и анализы лучше других, однако не обязательно из нескольких предложенных планов лучшим будет только один. Поэтому, если вы хорошо потрудились, нашли обоснованные ответы на предложенные преподавателем вопросы, нет причин сомневаться в правильности своих суждений.

ОБСУЖДЕНИЕ НА СЕМИНАРЕ

Студенты знают, что семинар значительно отличается от лекции: на семинаре от студента требуется не слушать, а говорить. Задача преподавателя — направлять дискуссию, задавать вопросы, предлагать разнообразные пути решения, выступать в роли “адвоката дьявола” (если никто из студентов не выдвигает смелых и нетрадиционных предложений) и вообще способствовать оживленному и открытому обмену мнениями. Студенты на семинарах должны анализировать ситуации, вносить предложения по решению проблем и аргументировать свои рекомендации. Преподавателю нужно создать такую атмосферу, при которой никто из студентов не боится высказать собственное мнение, предложить собственный вариант анализа ситуации и решения проблем, защищать свою позицию. Не пугайтесь, если в ходе обсуждения кто-то из студентов выскажет мысли, которые вам никогда не пришли бы в голову и которые вы совершенно не одобряете. Цель семинара состоит в том, чтобы выявить как можно больше точек зрения и расширить, таким образом, горизонт мышления участников. Как говорится, одна голова хорошо, а две — лучше. Еще говорят, что в споре рождается истина. Поэтому при коллективном обсуждении почти всегда возникают идеи, которые не пришли бы в голову никому из участников в отдельности, — в этом огромное преимущество этого подхода. При таком подходе выявляется многообразие подходов, появляется возможность сравнить разные точки зрения, формируется умение отстаивать собственную позицию.

Чтобы помочь вам подготовиться к участию в семинарах, мы расскажем, чего следует ожидать от этих занятий.

1. Преподаватель обычно берет на себя роль руководителя, основного слушателя и автора самых острых вопросов.
2. Ваши однокашники будут много говорить — для этого семинары и придуманы. Не отставайте и вы — молчаливое присутствие на семинаре не принесет вам никакой пользы, ведь если все будут помалкивать, никакого обсуждения не будет. Эффективность дискуссии зависит от каждого, и от вас тоже.
3. Будьте готовы к тому, что преподаватель попросит вас объяснить и аргументировать вашу точку зрения.

4. Терпимо относитесь к любым мнениям, даже если вы с ними не согласны. Все участники имеют право на то, чтобы их выслушали, и каждому кажется, что его точка зрения правильна. Никто не должен бояться высказывать свои взгляды, каждому надо дать возможность высказаться до конца, не прерывая и не высмеивая. Научитесь выслушивать и уважать мнение других. Впрочем, это не означает, что вы не можете высказать совершенно противоположную точку зрения и даже пойти один против всех. В практике менеджмента всегда есть место оригинальным и неожиданным подходам. Дискуссия — это групповой процесс, но это не означает, что ваше мнение должно автоматически совпадать с мнением большинства.
5. Не бойтесь изменить свою точку зрения в ходе обсуждения. Изменение позиции, естественно, должно получить свое отражение в ваших выводах и рекомендациях.
6. Настраивайтесь на то, что дискуссия даст вам много новых полезных знаний; обратите внимание, что ситуации для анализа, предлагаемые в настоящем издании, связаны между собой, — обсуждая одну ситуацию, вы готовитесь к анализу следующей.

Чтобы продуктивно участвовать в обсуждении и не ударить в грязь лицом перед сокурсниками, запомните ряд простых рекомендаций.

- Хотя вы должны делать свою работу самостоятельно, проявляя независимость мышления, не бойтесь поделиться своими мыслями с другими студентами. В реальной жизни менеджеры часто обсуждают проблемы компании и сложные ситуации с коллегами, поскольку это помогает им лучше понять суть проблем и принять правильное решение.
- Принимая участие в обсуждении, старайтесь плодотворно развивать дискуссию, а не просто разговаривать. Одно дело — подать неожиданную идею или придать новое направление обсуждению, и совсем другое — увести дискуссию в сторону от предмета.
- Старайтесь не употреблять фраз: “Я думаю”, “Я считаю”, “Я полагаю”, вместо этого говорите: “Мой анализ показывает” и “Компания должна поступить так-то, потому что...”. Всегда аргументируйте и обосновывайте свое мнение, иначе преподавателю придется после каждого вашего заявления спрашивать: “Почему?”
- Предлагая свои идеи, исходите из того, что все участники обсуждения прочли материал и понимают, о чем идет речь: не надо пересказывать материал ситуации для анализа; вместо этого используйте данные ситуации для подкрепления и разъяснения своих оценок и своей позиции.
- На занятие возьмите с собой распечатку своей работы или записи (2-3 страницы) и пользуйтесь ими во время ответа. Так вы ничего не забудете, особенно если для ответа нужны цифровые данные. Чтобы сразу подкрепить свой ответ цифрами или дать пять обоснований вместо одного, нужны хорошие, продуманные записи. Если вы подготовили хорошее обоснование и используете свои записи, все сразу поймут, что вы готовились, и к вашим рассуждениям и мнению слушатели отнесутся с большим вниманием.

ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОГО АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

Письменный анализ почти не отличается от устного, за тем исключением, что ваши рассуждения представляются в письменном виде. К сожалению, не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Мы можем предложить лишь общие рекомендации и советы. Дело в том, что материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа.

Ваш преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход — вас попросят дать развернутый анализ всей ситуации, в ходе которого вы

должны: (1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание; (2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем; (3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа. Выполняя эти три задачи, ориентируйтесь на наши рекомендации¹.

Определение проблем

Очень важно в самом начале отчета четко охарактеризовать проблемы и ключевые стратегические вопросы, стоящие перед компанией. Этим вы покажете, что хорошо разобрались в ситуации. Обязательно определите, какой тип стратегии использует описываемая компания (здесь вам пригодится материал глав 1–10); уточните, какие проблемы возникли на этапе реализации стратегии (по материалам глав 11–13). Обязательно обратите внимание на резюме в конце каждой главы, где в концентрированном виде изложен ключевой материал. Начните свой отчет с общей характеристики ситуации компании, ее стратегии и основных проблем, которые должен решить менеджмент компании. Опишите проблемы и задачи компании как можно яснее и конкретнее. Если в этом нет настоятельной необходимости, не пересказывайте факты, содержащиеся в собственно ситуации для анализа (предполагается, что преподаватель читал материал и хорошо знаком как с фактическими данными, так и с организацией материала).

Анализ и оценка

Обычно это самая сложная часть работы. Просмотрите финансовую отчетность компании (отчет о прибыли и убытках, окупаемости инвестиций, структуре капитала) и оцените финансовое положение компании. Применяйте эти данные в своем отчете для характеристики финансового положения компании. Кроме того, обратите внимание на маркетинговую политику, особенности производства, качество менеджмента и прочие факторы, которые влияют на реализацию избранной стратегии. Определите, есть ли у компании конкурентно значимые ресурсы и компетенции, проанализируйте их использование.

Определите, приносит ли избранная стратегия удовлетворительные результаты; подумайте над причинами. Оцените конкурентные силы, которые действуют на компанию во внешней среде. Оцените конкурентную позицию компании: укрепляется она или ослабевает? Используйте средства и понятия, с которыми вы познакомились в теоретической части книги, для проведения анализа и оценки.

Во время написания отчета по анализу ситуации помните следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения, банальностей. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.
2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.
3. Продемонстрируйте свое владение понятиями стратегического менеджмента и средствами стратегического анализа, которые вы применяете. Используйте теоретический материал в своем отчете.

¹ *Дополнительный материал и рекомендации по созданию письменных отчетов по анализу ситуаций см. в статье Thomas J. Raymond, "Written Analysis of Cases", in M.P. McNair (ed.), The Case Method at Harvard Business School, p. 139–163. В статье приведена ситуация для анализа, пример анализа и пример письменного отчета по анализу.*

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы "Я думаю", "Я считаю", "Я полагаю", а при втором редактировании замените их словами "Как показывает мой анализ" или "Как ясно из моего анализа".

Рекомендации

Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий компании. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации возникают "на ровном месте" и логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект. Советы, предполагающие высокую степень риска и в случае неудачи ставящие компанию на грань разорения, следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы. Проверьте, способна ли компания финансово реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие "Этой компании больше внимания следует уделять планированию" или "Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику". Если вы, например, говорите, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности менеджер должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности. Разрабатывая рекомендации, помните простое правило: *никогда не советуйте другим делать то, чего вы сами ни при каких обстоятельствах не стали бы делать, будь вы в положении руководителя данной компании*⁴.

Без дополнительных разъяснений понятно, что ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется железная логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

ПОДГОТОВКА УСТНОГО ОТВЕТА

В будущем от вас не раз потребуются умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Поэтому во всех курсах стратегического менеджмента преподаватели требуют от студентов устных ответов. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться связно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, про-

⁴ Charles I. Gragg, "Because Wisdom Can't Be Told", The Case Method at the Harvard Business School, in M.P. McNair (ed.), The Case Method at Harvard Business School, (New York: McGraw-Hill, 1954), p. 10.

анализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах. Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного вы должны показать знание понятий стратегического менеджмента и средств стратегического анализа, и пусть ваши рекомендации будут достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать. Главная разница между письменным и устным ответом — в формате представления материала. Устный ответ представляет собой вербализацию ваших оценок, анализа и рекомендаций и дополняется визуальными материалами, которые подкрепляют ваши рассуждения (например, цветными слайдами; слайд-шоу можно создать с помощью программного обеспечения PowerPoint производства *Microsoft*).

Обычно преподаватель распределяет устный ответ между несколькими студентами, указывая, кто какую часть должен сделать и в какой последовательности представить ответ. Одни преподаватели предпочитают, чтобы устный ответ начинался с определения проблем, за тем следовал анализ отрасли и ситуации компании, а в заключение давался план действия по улучшению производительности компании. Другие преподаватели считают, что студенты хорошо знают ситуацию отрасли и компании, поэтому стараются сосредоточить внимание аудитории на плане действий, анализе и аргументах. При втором подходе отвечающий должен сразу начать с рекомендаций, подкрепляя их результатами анализа и собственными рассуждениями. Некоторые преподаватели позволяют студентам самим избирать структуру устного ответа в соответствии с собственным видением ситуации.

Независимо от того, какой формы ответа требует ваш преподаватель, вы должны тщательно подготовить свое выступление. Первоклассный ответ много потеряет, если не сопроводит его хорошей подборкой слайдов, содержательных и отлично оформленных. Постарайтесь выбрать хороший дизайн, стиль и размер шрифта, цветовую гамму. Мы предлагаем сопроводит ответ следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Вы и ваши коллеги должны несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов. Помните, что слайды должны только лишь помочь слушателя понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей. Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Любой преподаватель скажет вам, что слайд-шоу — это, конечно, хорошо, однако слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Информация в Internet

Вполне вероятно, вам захочется узнать побольше о компаниях, описываемых в ситуациях для анализа, например, из любопытства или потому, что об этом попросит преподаватель. Сегодня совсем несложно получить последние данные по отрасли или узнать, как изменилось

положение компании после написания ситуации для анализа. Объем информации, который можно получить по любой теме в Internet, поистине огромен и непрерывно увеличивается.

Вы можете зайти на Web-сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые Web-сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например, о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Internet данных о компании лучше всего начинать с ее Web-сайта. Кроме того, полезно посетить сайты финансовых изданий, например, *Fortune* и *Business Week*.

10 РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО АНАЛИЗУ СИТУАЦИЙ

Чтобы подвести итог всему сказанному по поводу работы с ситуациями, мы составили рекомендации по анализу ситуаций. Придерживаясь их при подготовке анализа (письменного или устного), вы значительно повышаете свои шансы на получение отличной отметки.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз — чтобы получить общее представление, второй — чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.
2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.
3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.
4. Примените концепции стратегического менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретической части книги. Все ситуации, представленные во второй части книги, тесно связаны с различными разделами теории стратегического менеджмента.
5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, — это поможет вам лучше понять финансовое положение компании.
6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления “Я думаю” и “Я считаю” звучат не так убедительно, как “Мой анализ показывает”.
7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.
9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.
10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Ситуация для анализа 1¹

Слияние DaimlerChrysler (А)

Достижение мирового уровня конкурентоспособности

Джордж Рёдлер

International Institute for Management Development

В своих интервью руководители "Большой Тройки" автомобильных компаний Детройта дают примерно одинаковые описания будущего: завтра условия будут диктовать несколько автомобильных компаний вместе с разборчивыми и требовательными покупателями. Возможно, вас удивит такое единодушие, но оно основывается на твердой уверенности, что некогда удобной, предсказуемой и национально ограниченной индустрии больше не существует. Это ясный признак, что для выживания в беспощадном будущем, как его себе рисуют автомобильные магнаты, требуется глобальный масштаб деятельности и определенная критическая масса.

— USA Today, September 29, 1998

Автомобильная промышленность — крупнейшая в мире производящая индустрия с самым высоким уровнем глобализации. Многие автомобильные компании рассматривают мировой рынок как свой внутренний; их разбросанные по всему миру заводы выпускают "глобальные автомобили".

Однако многие удивились, когда 7 мая 1998 года *Daimler-Benz AG* и *Chrysler Corporation* сообщили о своем грядущем объединении как о "слиянии равных". В результате первого действительно трансатлантического слияния создавалась компания *DaimlerChrysler* с годовым доходом в 132 млрд. долл. и штатом примерно в 440 тысяч сотрудников. Это было международное слияние беспрецедентного масштаба, и оно ознаменовало собой начало новых крупных объединений. Сделки, прежде казавшиеся невероятными, заключались буквально за несколько недель, например, приобретение *Volvo* компанией *Ford* или объединение *Renault—Nissan*.

Почему же индустрия бывших национальных лидеров так быстро изменилась?

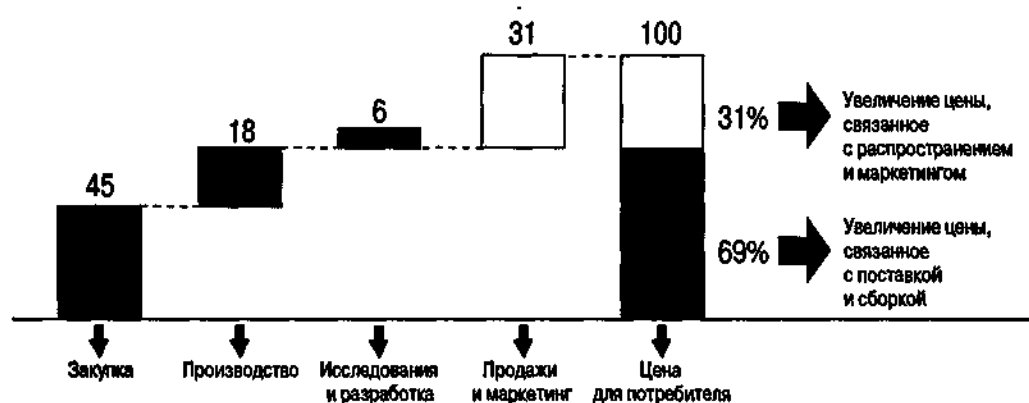
Коренные изменения в автомобильной промышленности

С тех пор как Генри Форд придумал конвейер, автомобильную промышленность формируют крупные изобретения, каждое из которых означает серьезное изменение в отрасли. Например, после Второй мировой войны, во время нефтяных кризисов 1973 и 1979 годов, японские автомобилестроители предложили экономичные модели с хорошим соотношением цены и качества. За 15 лет японские автомобильные компании захватили приблизительно 30% американского рынка и значительную долю европейского (хотя этому проникновению и препятствовали протекционистские меры). Успех японцев позже повторили корейские производители, хотя и не в таких масштабах.

¹ Подготовлено под наблюдением профессора Ульриха Стегера для обсуждения в классе, а не в качестве примера эффективного или неэффективного администрирования.

Copyright © 1999 by IMD — International Institute for Management Development, Лозанна, Швейцария. Используется с разрешения.

Следующим поворотным моментом было изобретение “экономичных систем производства” и их распространение по всему миру. Проведенное в 1990 году исследование показало, что японские производители затрачивают на изготовление одного автомобиля в два раза меньше времени, чем их европейские коллеги, а на управление запасами — в 10 раз меньше. Чтобы выжить, автомобильным компаниям пришлось за несколько лет оптимизировать свое производство (на рис. 1.1 представлена цепочка ценности в стандартной автомобильной компании).



Источник: McKinsey, DaimlerChrysler, IMD Research.

Рис. 1.1. Цепочка ценности (в процентах к общей цене для потребителя)

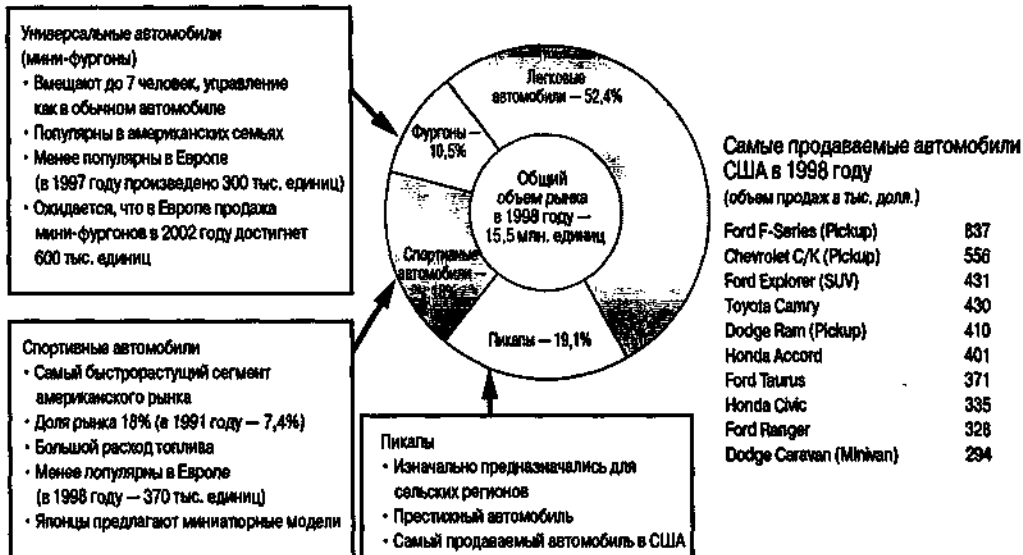
Охватившее весь мир стремление к рационализации привело к появлению избыточных мощностей, превышающих спрос на 20–30%, и снижению уровня цен, что послужило одной из причин консолидации в отрасли. Уже сейчас некоторые эксперты предсказывают, что в результате мегаслияний останется лишь шесть компаний. Такое развитие событий они называют борьбой за выживание.

МИРОВОЙ РЫНОК ИНДИВИДУАЛЬНОГО И ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА

За последние 50 лет население в мире удвоилось; число машин на дорогах увеличилось в десять раз и достигло 500 млн. (не считая почти 300 млн. грузовиков и мотоциклов). Мировой рынок автомобилей, измеряемый числом регистраций как индивидуального, так и общественного транспорта, вырос с 46,4 млн. машин в 1993 году до 50,9 млн. в 1998 году.

Три крупных региона (Северная Америка, Западная Европа и Япония), где в 1998 году было продано 75% всех произведенных автомобилей, и сегодня остаются самыми главными рынками. Эти традиционные рынки в промышленных странах были уже насыщены, потому рост ожидался за счет экспансии в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки. Однако экономические трудности привели к тому, что этим прежде перспективным рынкам не хватило покупательной способности. Более того, из-за изменчивости валютного курса, высокой инфляции и давления конкурентов рынки развивающихся стран оказались очень сложными.

Хотя конкуренция на западных рынках была очень сильной, там открылось несколько доходных ниш; самые высокие показатели роста были зарегистрированы в сегменте легких грузовиков. Этот сегмент чрезвычайно успешно развивался в Северной Америке, несколько хуже в Европе и Японии. (Более подробно новые сегменты американского автомобильного рынка описаны на рис. 1.2.) В сегмент легких грузовиков входит несколько моделей.



Источник: RMD Research.

Рис. 1.2. Новые сегменты американского автомобильного рынка

- Грузовики-пикапы составляют 19,1% американского рынка, на котором лидирует компания *Ford*.
- Универсальные автомобили (мини-фургоны) — изобретение *Chrysler*. Благодаря своим качествам (просторный салон, простота управления) очень популярны в американских семьях (в 1998 году доля рынка составляла 10,5%).
- Спортивные автомобили (SUV или 4x4) — самый быстрорастущий сегмент американского автомобильного рынка. Доля рынка достигла в 1998 году рекордной отметки 18% по числу проданных новых автомобилей.
- Мини-автомобили более популярны в Европе.

За последние 20 лет также значительно возросло количество моделей. В 1981 году на немецком рынке было 268 моделей 60 марок. К 1998 году число марок достигло 67, а количество моделей превысило 550. Многие производители перешли на разработку так называемой платформы, на которой производилось несколько моделей. Каждая платформа состоит из шасси, различных модулей, рулевого управления, силовой передачи, вместе составляющих примерно 60% затрат на производство. *Volkswagen* основала свою концепцию платформ в 1996 году, со временем оптимизировала ее и использует только четыре платформы (для марок *Volkswagen*, *Seat*, *Audi* и *Skoda*) при годовой производственной мощности более чем 4,2 млн. единиц, объединяя таким образом экономический эффект масштаба с разнообразием моделей (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Платформы Volkswagen

Платформа	Volkswagen	Seat	Audi	Skoda	Объем производства
Компакт	Polo (16-26)	Arosa (14-19)		Felicia (15-21)	Свыше 1 млн.
	Lupo (15-20)	Cordoba (19-28)			
Гольф	Golf (22-36)	Toledo (24-36)	A3 (28-38)	Octavia (21-41)	Свыше 2 млн.
	Jetta (26-38)		TT (46-54)		
	Beetle (30)				

Платформа	Volkswagen	Seat	Audi	Skoda	Объем производства	
"Средний класс"	Passat (31-47)		A4 (37-72) A6 (43-67)		Свыше 1,2 млн.	
"Люкс"			A8 (78-125)		Свыше 15 тыс.	
Модели платформы "Гольф"						
Seat Toledo	Audi TT	VW Golf	Skoda Octavia	VW Bora	VW Beetle	Audi A3

Примечание. Число в скобках обозначает розничную цену каждой модели в Швейцарии (цены представлены в швейцарских франках с учетом налога на добавленную стоимость). Валютный курс: \$1 = 1,5 швейцарских франка.

Источник. Материалы Volkswagen AG, Hypovereinsbanks Research.

Но одного снижения производственных издержек было недостаточно для удовлетворения потребителей, которые все чаще требовали новых функций при прежней цене. Такие функции, как окна с сервоприводом или кондиционер, уже включаются в базовый пакет или предлагаются по более низким ценам.

АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЕ: ВЫЖИВАЮТ САМЫЕ ПРИСПОСОБЛЕННЫЕ

Тенденции в отрасли

Избыток производственных мощностей. Избыточные производственные мощности в автомобильной отрасли, характеризующейся высоким уровнем постоянных издержек, распределены по миру неравномерно. Уже в 1980-х годах американская "Большая Тройка" начала борьбу с избыточными мощностями, закрыв в общей сложности 30 заводов в США и Канаде. По прогнозам американских исследователей рынка, коэффициент использования производственных мощностей в Северной Америке останется чуть выше 80%, а в Западной Европе — около 70%. Серьезную проблему избыток мощностей представлял для Азии, так как в конце 1980-х годов японские компании расширялись очень активно. В результате *Mazda*, например, в 1990-х годах работала большей частью с коэффициентом загрузки в 60%.

Из-за неснижающегося излишка производственных мощностей количество автомобильных компаний стало сокращаться. Из 42 независимых автомобильных производителей, существовавших в 1960 году, в 1999 году осталось только 17. Однако если на бумаге слияния и приобретения выглядели весьма привлекательно, то их реализация нередко оказывалась процессом более сложным и дорогостоящим, чем ожидалось. Компания *Ford* только через пять с лишним лет начала получать доход от приобретения *Jaguar*. *BMW* приобрела модель *Rover* и, согласно оптимистическому прогнозу, начнет получать от этого прибыль к 2001 году — через семь лет после приобретения.

Изменение роли поставщиков. На долю комплектующих приходится в среднем 45% цепочки ценности. Но вместо того, чтобы поставлять партии заказанных частей, поставщикам все чаще приходится изготавливать достаточно сложные модули — от готовой подвески до полностью укомплектованного сиденья водителя. Поставщики должны конструировать, разрабатывать и изготавливать модули в соответствии с жесткими стандартами качества. Кроме того, им приходится управлять сложными комплексами сборочных узлов. Поэтому производители автомобилей заключают с поставщиками — обычно с одним поставщиком — долгосрочные контракты о сотрудничестве. На некоторых современных автозаводах поставщики создают до 80% стоимости, оставляя производителям роль "системных интеграторов" и маркетинговые функции.

Крупные поставщики с достаточным капиталом имеют больше возможностей предлагать свою продукцию в глобальном масштабе. Необходимость снижения цен и глобального присутствия заставила многих поставщиков объединиться или уйти из отрасли. В начале 1998 года даже компания *ITT*, которая в 1995 году была одним из крупнейших поставщиков комплектующих в США, решила навсегда уйти из автомобильной промышленности. В целом, влияние распространения экономичного производства и мощной концентрации изменило автомобильную отрасль — в частности, осталось по два поставщика систем подачи топлива (*Lucas* и *Robert Bosch*) и стандартных кузовов (*Rockwell* и *Webasto*). Резко сократилось и количество поставщиков сидений, сцеплений и ветровых стекол. Эксперты полагали, что уровень прибыли этих крупных поставщиков может резко увеличиться по сравнению с текущими 6% продаж.

Доминирующая роль маркетинга и имиджа марки. Затраты на распространение, включая маркетинговые расходы, составляли 30% покупной цены автомобиля. Производители решили усовершенствовать канал распространения, избавившись от излишних запасов и сократив число дилеров. Дилеры и без того вели между собой ожесточенную борьбу за послепродажное обслуживание (40% доходов дилера, зато 90% прибыли), а у них тем временем появились новые конкуренты.

- В 1997 году *Auto-by-Tel*, филиал *General Electric (GE)*, продал 750 тыс. автомобилей через Internet (для сравнения: в 1995 году — 50 тыс. автомобилей). В этом секторе розничной торговли также начали работать *Microsoft* и *Dell*.
- *GE* вышла на финансовый рынок и вложила средства в производство примерно 850 тыс. автомобилей в Европе.
- Компании-«мегадилеры», такие как *CarMax*, успешно начали действовать на рынке поддержанных автомобилей, открывая огромные автосалоны. Они привлекали потребителей широким выбором, качественным консультированием и доступными ценами.
- Мегадилер компания *AutoNation* создала новую концепцию бизнеса, объединив продажу, прокат, аренду и обслуживание. Ей принадлежит уже 200 автомобильных дилерских центров в США. Такая консолидация усилила позицию уцелевших дилеров в их противостоянии производителям. Пытаясь ограничить возможности дилеров и помешать им прибрать к рукам оставшиеся независимыми торговые точки, производители затеяли несколько судебных процессов.

Если говорить о маркетинге, то традиционная сегментация рынка все больше затрудняется, а иногда и обесмысливается, так как сегменты перекрываются. Поэтому производители автомобилей вынуждены работать над укреплением брендов, увеличивая так называемую силу бренда. Что такое сила бренда, можно легко представить на примере завода *New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI)* в Калифорнии. С 1989 года завод предлагает два почти идентичных автомобиля — *Toyota Corolla* и *GM Geo Prism*. Автомобиль *Toyota* продавался в 1989 году за 9 тыс. долл. — почти на 10% дороже, чем его американский двойник. Через 5 лет эксплуатации *Corolla* остаточная стоимость автомобиля выше, чем *Geo Prism*, а стоимость поддержанной машины марки *Corolla* на 18% выше, чем *GM Geo Prism*. Такая разница объясняется силой бренда *Toyota*.

Влияние технологий

- В среднем расходы на НИОКР составляют около 6% от объема продаж, но в 1997 году *Daimler-Benz* повысила этот показатель до 8%. Автомобиль мирового класса *Mondeo* (производство *Ford*) установил рекорд по затратам на НИОКР — 6 млрд. долл.! Правда, средняя прибыль *Ford* составляла в 1997 году тысячу долларов с каждой проданной машины. Автомобильная отрасль превратилась в наукоемкую индустрию, а НИОКР стали играть ключевую роль в дифференциации автомобилей (их все труднее различать из-за перехода на технологию платформ, а также из-за аэродинамических и законодательных требований). Поскольку время, необходимое для вывода автомобилей на рынок, существенно сократилось (с 60 месяцев в 1988 году до 24 месяцев в 1998), даже крупные производители решили

объединить усилия, чтобы снизить затраты на НИОКР в расчете на один автомобиль. В общей сложности в автомобильной отрасли подписано около 500 договоров о сотрудничестве.

- Пробки на дорогах — обычное явление почти во всех городах. Для решения этой проблемы власти принимают разнообразные меры, одна из самых перспективных — использование компьютеров для оптимизации движения транспорта (“телематика”). Компьютеры рассчитывают оптимальную скорость движения транспорта, а затем выводят значения максимальной скорости на электронные табло вдоль дорог. По оценкам экспертов, европейский рынок должен вырасти с одного миллиарда немецких марок в 1998 году до 10 млрд. немецких марок в 2004 году (в пересчете на евро).
- Для борьбы с загрязнением воздуха Совет по воздушным ресурсам штата Калифорния издал указ об увеличении доли автомобилей с пониженным выбросом выхлопных газов. Хотя этот указ должен был способствовать переходу на электромобили, однако потенциал этого рынка все еще ограничен по причине высокой стоимости, малого распространения и проблем безопасности. В результате многие компании начали вкладывать средства в совершенствование топливных баков. *Mercedes-Benz* должна представить автомобиль с новым топливным баком в 2003 году.

DAIMLER-BENZ: БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?

У Daimler-Benz AG (DB) были все основания служить символом немецкого качества и инженерной мысли. Роскошные машины этой компании считались самыми совершенными (даже чересчур совершенными, по мнению некоторых) и служили примером использования новейших достижений в системах безопасности, электронике, комфорте и дизайне. Машины *DB* продавались в 200 странах мира, а *Mercedes* был мощным брэндом мирового уровня.

Но начало 1990-х годов принесло *Daimler-Benz* ряд неудач. Ее амбициозный процесс диверсификации с учетом новых технологий не дал ожидаемого синергетического эффекта. Европейское подразделение грузовых автомобилей несло серьезные убытки. К тому же компания испытывала мощное давление со стороны японских конкурентов, которые предлагали столь же роскошные автомобили, как и *DB*, с тем же качеством и технологиями, но по гораздо более низким ценам.

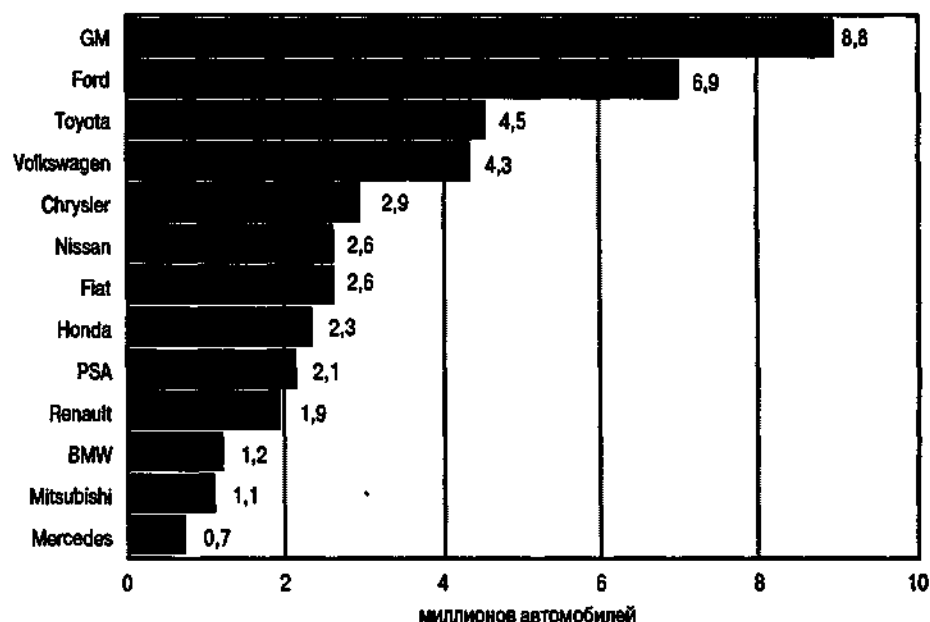
DB начала коренную перестройку, особенно после того, как в начале 1995 года главой компании стал Юрген Шремп. В ходе операции под образным названием “прекращение кровопотери” компания реструктуризировала, закрыла либо продала все неприбыльные подразделения — радикальный американский подход, какого в Германии никогда прежде не видели. *DB* кардинально изменила свои принципы диверсификации, превратившись в “транспортную компанию” (со специализацией на автомобилях, грузовиках, автобусах, железнодорожном транспорте, самолетах, телекоммуникациях и сопутствующих услугах); диапазон ее интересов был гораздо шире, чем у конкурентов (включая *Chrysler*).

Как выжить в консолидирующейся отрасли?

Как только реструктуризация начала приносить плоды, г-н Шремп задумался о будущем *Daimler-Benz* и всей автомобильной отрасли. Он ясно видел, что в ней происходит, и не мог не заметить некоторых особенностей.

- За исключением компаний, обслуживающих четко обозначенные ниши (например, *BMW*, *Porsche*, *Volvo*), не осталось независимых марок класса “люкс”. Большинство марок перешло в руки крупных глобальных компаний: *Ford Motor* полностью контролировала *Jaguar*, а *GM* прибрала к рукам *Saab*.
- С середины 1980-х количество брэндов, конкурирующих на рынке машин класса “люкс”, возросло с 9 до 19.

- В течение нескольких десятков лет мировая экономика находилась на подъеме; избыток производственных мощностей достигал 20–30%, а что произойдет при следующем спаде?
- Попытки *Mercedes-Benz* расширить свою деятельность за пределы традиционного целевого сегмента встретили больше препятствий, чем ожидалось. Например, журналисты провели испытание на устойчивость автомобиля на вираже: тестируемая модель, мини-автомобиль *Mercedes* класса А, испытания не прошла, и компании пришлось вносить изменения в конструкции модели. Позиция моделей категории “шикарных автомобилей” (на начальном этапе выпускавшейся на совместном с концерном *Swatch* предприятии), позиционировавшихся как “городской автомобиль”, также оказалась не столь устойчивой. *Mercedes-Benz* вложила в исследования и разработку свыше 2 млрд. немецких марок, но процесс потребовал времени больше, чем планировалось. Представление автомобиля на рынок пришлось отложить на шесть месяцев.
- Показатель 8% от оборота, которые *Mercedes-Benz* выделяла на НИОКР, значительно превышал средний по отрасли (и в три раза превосходил аналогичные затраты *Chrysler*). Из-за малых объемов производства *Mercedes-Benz* позволила поставщикам в течение полугода передавать инновационные технологии конкурирующим маркам (сравнение годовых объемов продаж легковых автомобилей приведено на рис. 1.3). Поэтому в своей стратегии продвижения *Mercedes-Benz* уже не могла использовать аргумент технологического превосходства своих моделей.



Источник: Материалы Deutsche Bank AG.

Рис. 1.3. Глобальные игроки в автомобильной отрасли: продажа легковых автомобилей в 1997 году (в млн. единиц)

- Хотя *Mercedes-Benz* тоже пыталась стать игроком глобального масштаба (например, основала производство автомобилей класса М в Алабаме и сборочные линии для машин класса Е в Индии и Южной Африке), она все-таки остается немецкой компанией с огромными заводами (в частности, на заводе в Зиндельфингене около Штутгарта в конце 1990-х работали 30 тысяч человек).
- *Mercedes-Benz* успешно приобрела компанию *Freightliner Trucks* в США. За 10 лет *Freightliner Trucks* почти утроила объем продаж, однако работала как самостоятельная компания, практически без вмешательства Штутгарта.

Юрген Шремп и его команда понимали, что если компания хочет сохранить свое место в высшей лиге глобальных игроков в автомобильной отрасли и не пострадать от консолидации, надо продолжать реформы. Поэтому в 1997 году в дополнение к внутренним исследованиям компании Юрген Шремп поручил одному из инвестиционных банков найти возможных партнеров компании.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ЕЩЕ ОДНОГО БАНКРОТСТВА В CHRYSLER?

Если уважаемая *DB* развивалась под руководством авторитетных инженеров, то *Chrysler* пришлось принять стратегию дворового драчуна. Самая маленькая и самая уязвимая компания в американской "Большой Тройке", за последние 20 лет *Chrysler* дважды оказывалась на пороге банкротства. Кроме того, она стала объектом интересов своего крупнейшего акционера, Кирка Керкориана, попытавшегося взять ее под свой контроль.

Боб Итон, став в 1994 году главой компании, четко обозначил свою цель: "Я хочу стать первым президентом, который не приведет компанию к банкротству".

После того как диверсификация конца 1980-х годов потребовала от компании огромных расходов, *Chrysler* сосредоточила свои усилия на выпуске легковых автомобилей и легких грузовиков. Наблюдатели оценили деятельность компании по разработке новых рынков для своих мини-фургонов (в США доля *Chrysler* на этом рынке составила больше 50%), больших спортивных машин (с 1990 по 1997 годы объем продаж марки Jeep вырос более чем в два раза) и пикапов.

В 1990-х годах постоянная борьба за выживание превратила *Chrysler* в сильного конкурента. Сроки разработки и выведения на рынок новой модели (благодаря использованию нескольких стандартных платформ) превратились в мировые стандарты и до сих пор считаются самыми экономически эффективными. В целом, *Chrysler* считалась самым экономным производителем в "Большой Тройке". И хотя объемы продаж *GM* в три раза превосходили *Chrysler*, зато на предприятиях *GM* трудилось в пять раз больше работников (финансовые показатели и количество сотрудников *Chrysler*, *GM* и *DB* представлены в табл. 1.2). Эффективность издержек превратилась у *Chrysler* в навязчивую идею. В результате прибыльность в расчете на одного сотрудника составила 23 тыс. долл., что более чем вдвое превышает аналогичный показатель *GM*.

Таблица 1.2. Финансовые показатели некоторых автомобильных компаний (данные за год в млрд. долл. США)

	Daimler-Benz AG	Chrysler Corp.	General Motors	Ford
Продажи на внутреннем рынке	23,0	57,0		
Продажи за рубежом	46,6	4,2		
Общий объем продаж	69,6	61,2	178,0	153,6
Чистая прибыль	1,8	2,8	6,7	6,9
Количество сотрудников в своей стране	225266			
Количество сотрудников за рубежом	74802			
Общее количество сотрудников	300068	121000	608000	360000

Примечание. В категорию "Продажи на внутреннем рынке" компания *Chrysler* включает и продажи в Канаде.

Валютный курс: \$1 = DM1,78.

В чистой прибыли *Daimler-Benz AG* не учитываются налоговые льготы (составившие в 1997 году около 2,8 млрд. долл.)

Источник. Годовые отчеты компаний.

Chrysler считается “ранним последователем” в технологиях и большей частью покупает технологии у поставщиков, однако в последние годы своим успехом на рынке компания обязана в основном стильному и модному дизайну.

Chrysler — самая маленькая в “Большой Тройке”

Хотя в конце 1990-х годов дела *Chrysler* шли прекрасно, Боб Итон не раз задумывался о будущем.

- Спад в экономике США ударит по компании сильнее, чем по более крупным собратьям из “Большой Тройки” или японским конкурентам.
- Усиливается конкуренция на таких сегментах рынка, как мини-фургоны и большие спортивные машины, где *Chrysler* традиционно считалась лидером.
- *Chrysler* сдает свои позиции в сегменте легковых автомобилей. С 1990 по 1997 год ее объем производства этих машин снизился на 40% и составил 44 тыс. единиц, в то время как объем производства *Ford* и *GM* снизился менее чем на 20%.
- *Chrysler* планировала расширить свою деятельность за пределы Североамериканского соглашения о свободной торговле (NAFTA). Но эти планы не реализованы из-за нехватки опытных менеджеров и отсутствия подходящих для новых рынков моделей. За пределами NAFTA компания продавала меньше 10% своей продукции.
- Быстрое распространение электроники в автомобилях (например, систем определения местоположения) заставило обратить внимание на стратегию преимущественного приобретения технологий у поставщиков. Может ли такой подход повредить *Chrysler* настолько, что она превратится из производителя в обыкновенного сборщика, что вызовет ослабление ее позиции в цепочке ценности?
- Новые каналы распространения в автомобильной индустрии США (мегадилеры и электронная коммерция) со своими более широкими возможностями могут повлиять на *Chrysler* сильнее, чем на конкурентов, поскольку ее доля рынка меньше.

Учитывая эти факты, Ю. Шремп в январе 1998 года обратился к Б. Итону с предложением обсудить возможность слияния двух компаний. Учитывая сложившиеся обстоятельства, г-н Итон с готовностью откликнулся на это предложение. В течение четырех месяцев в обстановке строжайшей секретности 20–30 менеджеров — представителей обеих компаний, разрабатывали детали слияния. 7 мая 1998 года последовало официальное объявление о слиянии *Daimler-Benz AG* и *Chrysler Corporation*.

СЛИЯНИЕ ДЛЯ РОСТА, СЛИЯНИЕ РАВНЫХ: РИТОРИКА ИЛИ ПРАВДА?

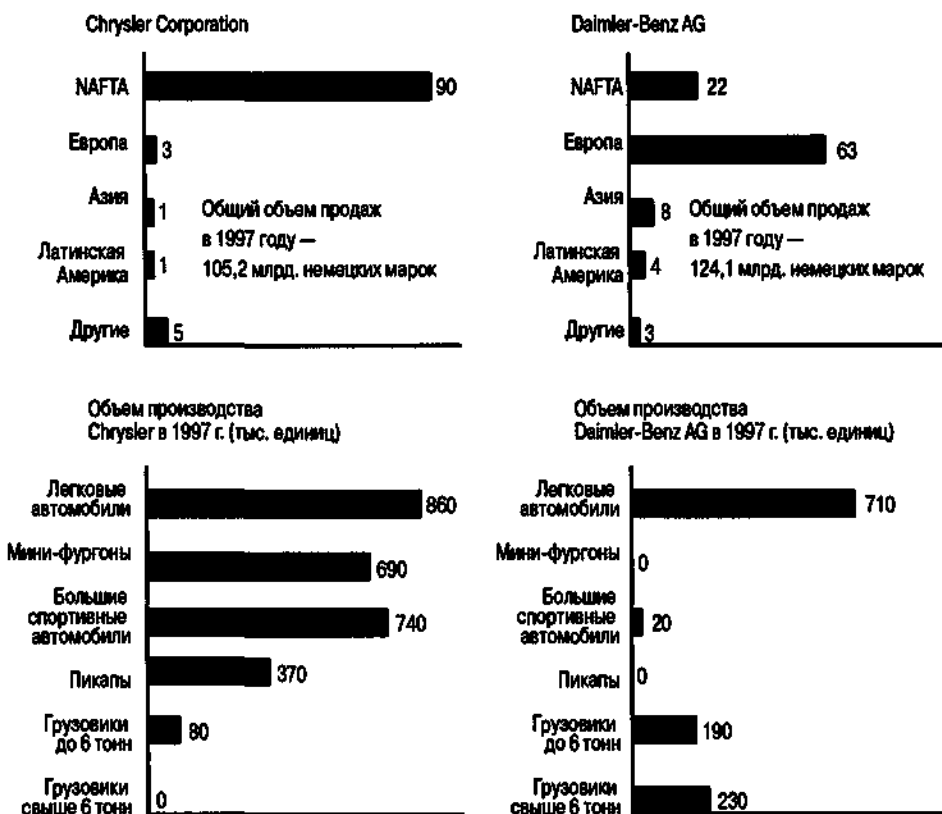
Информируя о слиянии совет директоров, инвесторов, сотрудников и потребителей, господ Шремп и Итон постоянно подчеркивали следующее.

- Это не приобретение, а слияние равных. Американская пресса неоднократно ставила под сомнение это заявление, отмечая, что распределение акций *Chrysler* и *Daimler-Benz* в соотношении 58:42 явно дает преимущества *Chrysler*. Хотя *Chrysler* сравнительно более прибыльна, ее отношение рыночной цены акции к чистой прибыли в расчете на одну акцию намного ниже, примерно 13,5. У *Daimler-Benz* этот показатель составляет приблизительно 21,5.
- Это “слияние для роста”, и за ним не последует никаких увольнений, закрытия заводов и снятия с производства моделей автомобилей. Оба бренда будут существовать самостоятельно; такая стратегия обратила внимание финансовых аналитиков на то, что потенци-

альный синергетический эффект для обеих компаний будет ниже, чем при традиционном слиянии. В целом за первый год работы объединенной компании ожидается экономия затрат на сумму 1,4 млрд. долл.

- Предполагалось, что это слияние будет чрезвычайно плодотворным. Ожидалось, что фаза интеграции продлится три года. Высказывалось мнение, что принцип “слияния равных” позволит реализовать “все лучшее двух миров”, т.е. объединение сильных сторон и самых удачных находок обеих компаний создаст новую организацию, которая намного опередит конкурентов. Менеджмент пересмотрел все процессы, выбирая оптимальные решения. Более подробно этот аспект слияния рассматривается дальше, в Ситуации для анализа 2 “Слияние *DaimlerChrysler* (В). Создание трансатлантической компании”.

Географические рынки и активы двух компаний практически не перекрывались, поскольку *Mercedes-Benz* работала только в высших сегментах рынка, а бренды *Chrysler* ориентировались на средний сегмент рынка и были сильнее на таких сегментах, как мини-фургоны, большие спортивные автомобили и пикапы (географическое распространение и сегментация продукции обеих компаний представлены на рис. 1.4 и 1.5). Финансовые аналитики сразу отметили, что вряд ли удастся достичь большой экономии на закупках из-за отсутствия у компаний дублирующих моделей.



Источник: Материалы *DaimlerChrysler AG*.

Рис. 1.4. Географические регионы продаж и объем производства *Chrysler Corporation* и *Daimler-Benz AG*, 1997 год

Сегмент рынка								
	Класса "компакт"	Среднего класса	Высшего класса	Класса "люкс"	Пикапы	Мини-фургоны	Спортивные/внедорожники	
Уровень цен	Высокий							 M-Class  Grand Cherokee
	Средний							
	Низкий							

 Модели Mercedes-Benz

 Модели Chrysler

 Модели Mercedes-Benz
  Модели Chrysler

Источник: Материалы DaimlerChrysler AG.

Рис. 1.5. Охват рынка Daimler-Benz AG и Chrysler Corporation

Что касается других видов деятельности *Daimler-Benz* (тяжелые грузовики, авиационно-космическая отрасль и т.д.), то *Chrysler* ими попросту не занималась. И в предоставлении финансовых услуг *Chrysler* больше, чем *Daimler-Benz*, ориентировалась на постоянных потребителей (например, дилеров).

Однако взаимодополняемость товаров вовсе не означала, что на пути к слиянию нет никаких препятствий. Одно из них — использование компанией *Chrysler* премиальной надбавки. Еще больше споров вызывал вопрос о том, где и как регистрировать новую компанию и как ее назвать. При обсуждении этих деликатных вопросов представители *DB* и *Chrysler* рассмотрели три варианта регистрации:

- как американской компании;
- как немецкой компании;
- регистрация компания в нейтральной стране (например, в Нидерландах).

Согласительная комиссия пришла к мнению, что решение должно опираться только на факты (понятно, что эти факты носят преимущественно финансовый характер). Вопрос о соотношении обмена акций был решен за три недели до объявления о слиянии; другие вопросы оказались более сложными. Американским менеджерам трудно было представить себе работу обычных для Германии двух советов директоров (управленческий совет и наблюдательный совет) и участие представителей профсоюза в наблюдательном совете. Однако *Daimler-Benz* предложила более выгодное сотрудничество с *Deutsche Bank*, основным акционером *DB*, и с другими акционерами, и это стало решающим фактором в пользу регистрации *DaimlerChrysler* в Германии. После этого лозунг "Решение диктуют факты" стал формулой решения конфликтов, возникающих в процессе слияния.

Новый виток консолидации

Слияние *DaimlerChrysler* вызвало шок в глобальной автомобильной индустрии и повлекло за собой новый виток консолидации. *Ford* приобрела бренд *Volvo* и создала у себя новое подразделение — *Premier Automotive*, под руководством Вольфганга Райтцле, бывшего менеджера № 2 в компании *BMW*. *DaimlerChrysler* проявила сильный интерес к приобретению *Nissan*, второй по величине автомобильной компании в Японии. Всего лишь через несколько недель после того, как *DaimlerChrysler* отказалась от участия в аукционе на *Nissan*, *Renault* объявила о своем объединении с этой компанией. За один год число корейских автомобильных корпораций сократилось с пяти до двух — *Hyundai* и *Daewoo*.

Приближение спада

Налицо многочисленные признаки приближающегося экономического спада.

- Хотя на североамериканском рынке никаких признаков экономического спада не наблюдается, аналитиков все сильнее беспокоит необычайно долгий подъем экономики в США. Более того, самые прибыльные машины *Chrysler* (большие спортивные автомобили, мини-фургоны и пикапы) подверглись атаке со стороны таких конкурентов, как *Honda*, *Toyota* и *BMW*.
- Перспективы европейского бизнеса выглядят довольно неопределенно — экономический рост оказался ниже, чем ожидалось, и неустойчивость евро ясно говорит в пользу усиления этой тенденции.
- Прогнозы роста стали менее оптимистичными не только в развивающихся странах Азии и Латинской Америки, но и в Японии, третьем по величине рынке в мире. Объемы продаж японских автомобилей и грузовиков упали на 12% — самый большой спад за последние 20 лет.

Достаточно ли прочен союз *DaimlerChrysler*, чтобы выдержать спад в отрасли, которая при глобальных производственных мощностях в 71 млн. единиц продавала только 52 млн. единиц, и это на пике своего подъема? Что может произойти при экономическом спаде? Томас Столкамп, президент *DaimlerChrysler*, высказался по этому поводу так: “Я не хочу сказать, что надеюсь на кризис, но иногда он очень быстро объединяет людей”.

Юрген Шремп, размышляя о положении дел в отрасли, пришел к выводу, что небольшая встряска не повредила бы, но вряд ли он имел в виду землетрясение. Игра на выживание в глобальной автомобильной индустрии только начинается...

Ситуация для анализа 2¹

Слияние DaimlerChrysler (B)

Создание трансатлантической компании

Джордж Рёдлер

International Institute for Management Development

С тех пор как было объявлено о слиянии, мы не только сдержали свои обещания, но и превзошли их. В результате наша компания сияет ярче, чем мы могли себе представить.

— Боб Итон, сопредседатель правления DaimlerChrysler, из обращения к акционерам

Наше слияние стало образцом для других компаний в мире бизнеса. Financial Times назвала DaimlerChrysler самой уважаемой компанией в Европе.

— Юрген Шремп, сопредседатель правления DaimlerChrysler

В конце мая 1999 года, через год после первого объявления о слиянии, оба сопредседателя и другие члены правления *DaimlerChrysler AG (DCX)* встретились в Штутгарте, чтобы обсудить, как идет процесс слияния. Настроение было отличное, потому что общее собрание 18 мая прошло очень хорошо. Несмотря на критику некоторых неудач (неожиданно новый "городской автомобиль" Smart оказался убыточным), результаты первого года консолидированной деятельности оказались лучше, чем ожидалось. Объем продаж вырос на 12% и достиг 146,5 млрд. долл., производственная прибыль выросла на 38% и составила 9,6 млрд. долл. В целом, DCX в 1998 году была самой прибыльной автомобильной компанией в мире; кроме того, ее штат увеличился на 19 тысяч работников. Другие подразделения (авиакосмическая отрасль, *Debis* — финансовые услуги *Chrysler*) также достигли рекордных результатов.

Члены Совета директоров гордились этими достижениями, но будущее сулило им много проблем. Все чаще финансовые аналитики задавались вопросом, не слишком ли далеко DCX зашла в своем жестком разделении марок — не рискует ли компания остаться без ожидаемого снижения себестоимости?

Члены совета хорошо понимали, что в сегодняшнем переменчивом мире никто не сделает им поблажек за успехи прошлых лет: ни акционеры, ни финансовые аналитики, ни средства массовой информации, которые внимательно следили за процессом слияния. Голоса скептиков не умолкали.

Хотя план интеграции работал четко, недостатки организации давали о себе знать. Высшие руководители жаловались, что им приходится тратить до 40% своего времени на работу, связанную со слиянием, вместо того, чтобы выполнять свои прямые обязанности. Вот что говорит по этому поводу д-р Рюдигер Грубе, старший вице-президент по корпоративной стратегии.

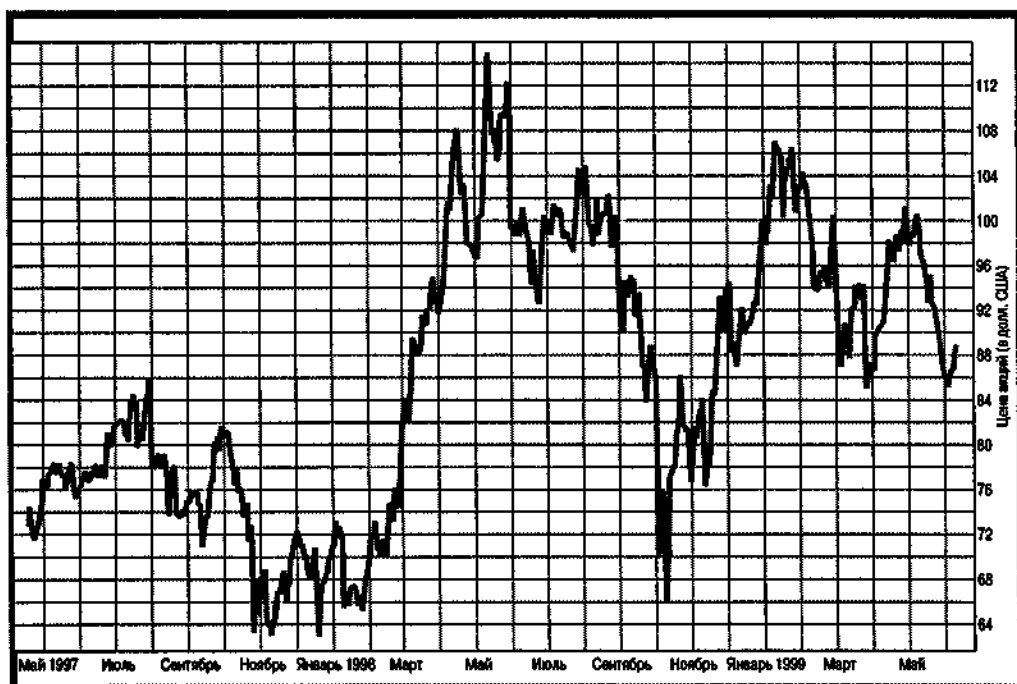
Когда медовый месяц подходит к концу, начинаются проблемы, сначала небольшие, потом более сложные. Вот тогда и наступает настоящее испытание союза равных. Как вы подходите к проблемам — ищите решения, как бы трудно это ни было, или

¹ Подготовлено под наблюдением профессора Ульриха Стегера для обсуждения в классе, а не в качестве примера эффективного или неэффективного администрирования.

Copyright © 1999 IDM — International Institute for Management Development, Лозанна, Швейцария. Используется с разрешения.

идете войной за свою систему? Обстоятельства не позволяют играть в политику, а требуют конструктивного подхода, потому что главное — достижение результата. Никуда от этого не уйти, и не все получается гладко с первого раза. Дело это трудное, поэтому продвигается медленно.

Хотя первый год слияния был действительно успешным во многих отношениях, члены Совета директоров много говорили о том, как повысить доходность акционерного капитала и какого придерживаться курса, учитывая растущую неопределенность экономической ситуации (колебания курса акций показаны на рис. 2.1).



Источник: Reuters.

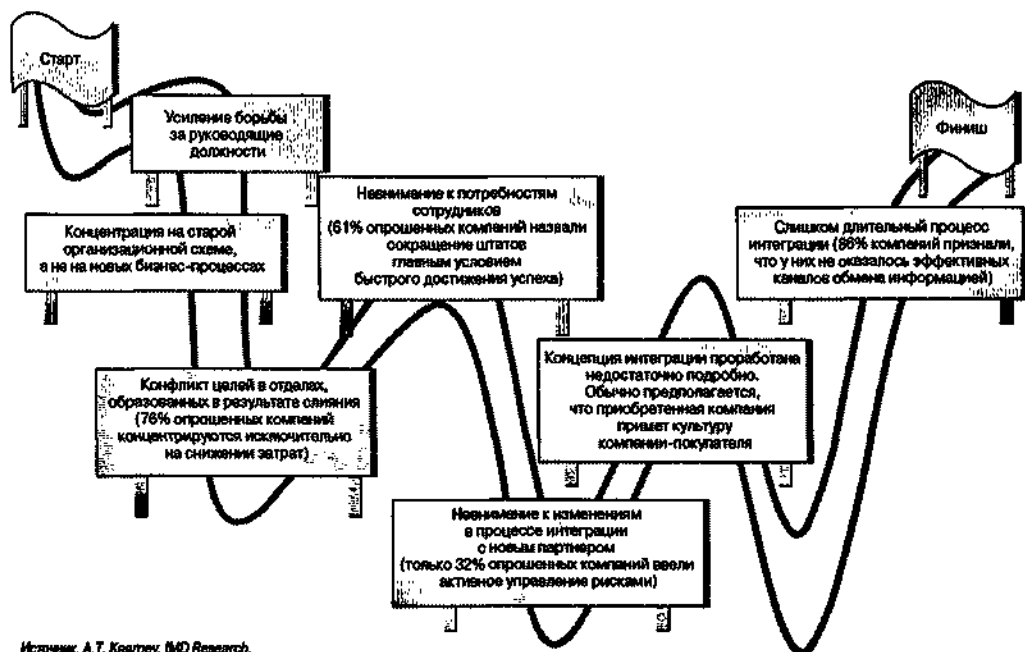
Рис. 2.1. Цена акций DaimlerChrysler AG, апрель 1997—июнь 1999 гг.

Главное в слиянии — результат

Из статистики руководители DCX знали, что большинство слияний заканчивается неудачно (с причинами можно ознакомиться на рис. 2.2). Многие неудавшиеся слияния не были обречены на провал с самого начала; причиной провала стали просчеты в реализации. Возможно, поэтому г-н Шремп много сил потратил на то, чтобы разработать оптимальную стратегию слияния Daimler и Chrysler, провести качественную реализацию и наладить эффективный обмен информацией. Как заметил д-р Кристоф Вальтер, руководитель отдела информации: «Мы всегда стараемся ответить на вопросы еще до того, как их задают».

Д-р Александр Дибелиус, один из ведущих банкиров, финансирующих слияние, отмечает: «Слишком низкая скорость — единственная важная причина поражений. Что упущено с самого начала, того уже не наверстаешь».

Понимая это, участники слияния DCX стремились завершить слияние в течение двух лет (скорректировав первый официально объявленный срок в три года) — максимальный срок для работы Боба Итона в должности сопредседателя. Г-н Итон публично заявил, что в 2001 году намерен уйти в отставку.



Источник: А.Т. Кортрей, IMD Research.

Рис. 2.2. Почему слияния оканчиваются неудачно?

Но немецкая модель корпоративного управления никогда не отличалась скоростью. Принятие решений замедлялось не только строгим разделением полномочий между наблюдательным и управляющим советами, но и необходимостью договариваться с рабочими советами и представителями трудовых коллективов по всем важным вопросам, касающимся занятости. (Принятая в Германии практика введения в состав правления директоров сотрудников корпорации рассматривается во врезке «Немецкая модель корпоративного управления»). Учитывая сильную зависимость от государственных подрядов в авиакосмической отрасли и железнодорожном транспорте, а также нормы государственного регулирования в производстве автомобилей и грузовиков, нельзя было игнорировать и других акционеров. Г-н Шремп не рассматривал это как недостаток.

На принятие решения требуется больше времени, зато и внедрение идет быстрее, потому что все исполнители представлены в совете. Однако вы должны наладить эффективный информационный обмен — как внутри организации, так и с внешней средой.

Немецкая модель корпоративного управления

Управленческий совет и наблюдательный совет

Управленческий совет руководит повседневной работой.

Наблюдательный совет нанимает и контролирует членов управленческого совета.

Наблюдательный совет

- 20 членов от компаний и представители 20 тысяч сотрудников.
- Половину совета составляют представители акционеров, половину — представители сотрудников.
- > Представители сотрудников избираются голосованием.

- > В наблюдательном совете должны присутствовать минимум два члена профсоюза.
- > В наблюдательном совете должен присутствовать минимум один рабочий.
- > В наблюдательном совете должен также присутствовать один старший менеджер.
- Акционеры выбирают членов наблюдательного совета со своей стороны — со стороны капитала.
- Председатель правления (всегда представляющий капитал) имеет два голоса в случае разделения мнений 50 на 50.

Скорее, скорее! И следите за результатами

Так называемое заявление о доверенности на слияние определило финансовые цели, среди которых была экономия средств на сумму 1,4 млрд. долл. в первый год совместной деятельности и экономический эффект приблизительно в 3 млрд. долл. в течение трех—пяти лет после заключения договора о слиянии. Вскоре после его подписания сопредседатели правления Ю. Шремп и Б. Итон четко определили структуру фазы интеграции после слияния. Самым главным приоритетом была скорость, за ней следовали учет и прозрачность. Важнейшим условием было участие в процессе интеграции всех высших руководителей.

Для наблюдения за интеграцией был создан Руководящий совет по интеграции (РСИ), возглавляемый двумя сопредседателями правления, Итоном и Шремпом (структура *DaimlerChrysler AG* в процессе интеграции после слияния представлена на рис. 2.3). Кроме них, в этот совет входили два руководителя от *Chrysler* и четыре от *Daimler-Benz*. Процесс интеграции был разделен на 12 блоков, каждым из которых занималась Группа решения проблем (ГРП). Эти 12 ГРП, организованные по функциональному признаку (например, ГРП закупок), выявляли возможный синергетический эффект от слияния отделов двух компаний и пытались реализовать его. Например, одна ГРП анализировала различные системы электронной почты и разрабатывала предложение для совета директоров. В *Daimler-Benz* каждый отдел пользовался собственной программой электронной почты, а в *Chrysler* использовалась единая программа. По результатам своей деятельности ГРП предложила одну программу для всей *DaimlerChrysler*. Каждой группой руководили один член управленческого совета от *Chrysler* и один от *Daimler*, отчитываясь непосредственно перед РСИ. Поскольку у членов совета и так было много работы, в каждую ГРП входили два координатора, которые поддерживали тесные контакты со своими коллегами из других групп. Эти координаторы, а также специально назначенные примерно 10 человек, образовывали Группу интеграции после слияния (ГИПС), которая должна была способствовать процессам интеграции и наблюдать за их осуществлением. В целом, ГИПС представляла собой орган коллективного руководства и состояла примерно из 50 специально назначенных работников. Эта достаточно простая координирующая структура наблюдала за приблизительно 80 проектами интеграции, в которых участвовали сотни менеджеров всей организации.

В роли «штаба» выступал центр сбора информации и мониторинга проектов ГИПС. Размещенный в Штутгарте, этот центр был оснащен самым современным вычислительным оборудованием. Координаторы проектов должны были вносить данные о своей деятельности еженедельно. Мониторинг всех проектов осуществлялся с помощью так называемой системы светофоров (специальной компьютерной программы). Зеленый свет означал, что все идет по плану, желтый указывал на задержки, а красный говорил о серьезных трудностях. Высшие руководители могли зайти в эту систему с любого компьютера. Если обнаруживался красный свет, то члены РСИ отправляли электронное сообщение руководителю соответствующей группы, спрашивая о причинах плохих результатов.

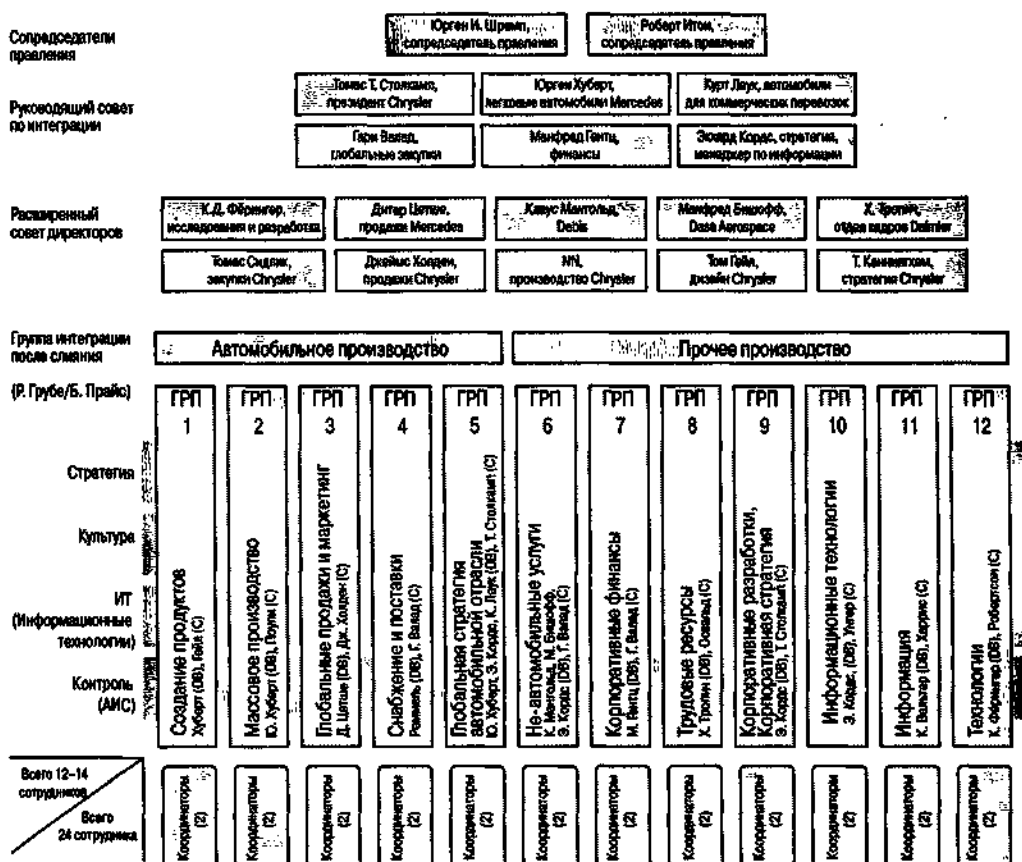


Рис. 2.3. Структура DaimlerChrysler AG в процессе интеграции после слияния

Объединение брендов класса "люкс" с массовым производством

Ценность обоих брендов, как *Mercedes*, так и *Chrysler*, не подлежала сомнению. До слияния *Mercedes-Benz* входила в десятку самых мощных брендов, а *Chrysler* занимала прочные позиции в Северной Америке. Однако потребители воспринимали эти марки по-разному (на рис. 2.4 представлены профили марок). Поскольку бренды часто рассматривались как самый ценный актив компании, у них даже были свои представители в совете директоров — Джеймс Холден (бывший вице-президент *Chrysler* по продажам и маркетингу) и д-р Дитер Цетше (занимавший аналогичную должность в *Mercedes-Benz*). Они также возглавляли ГИПС по продажам и маркетингу, в которой обсуждался широкий круг вопросов. Инструкции по обоим брендам были перечислены в "Руководстве по менеджменту брендов *DaimlerChrysler*". Эта книга (которую в самой компании называли не иначе как "библией") фиксировала четкое разделение между обеими марками. Она запрещала стратегию единой платформы для марок *Mercedes-Benz/Chrysler* и организацию общих дилерских центров *Mercedes-Benz/Chrysler* в Европе. Правда, финансовые аналитики гадали, на чем компания собирается экономить, если не думает объединять бренды. Кроме того, критики упоминали и тот факт, что *Chrysler* ничего не могла предложить рынкам Европы и развивающихся стран.

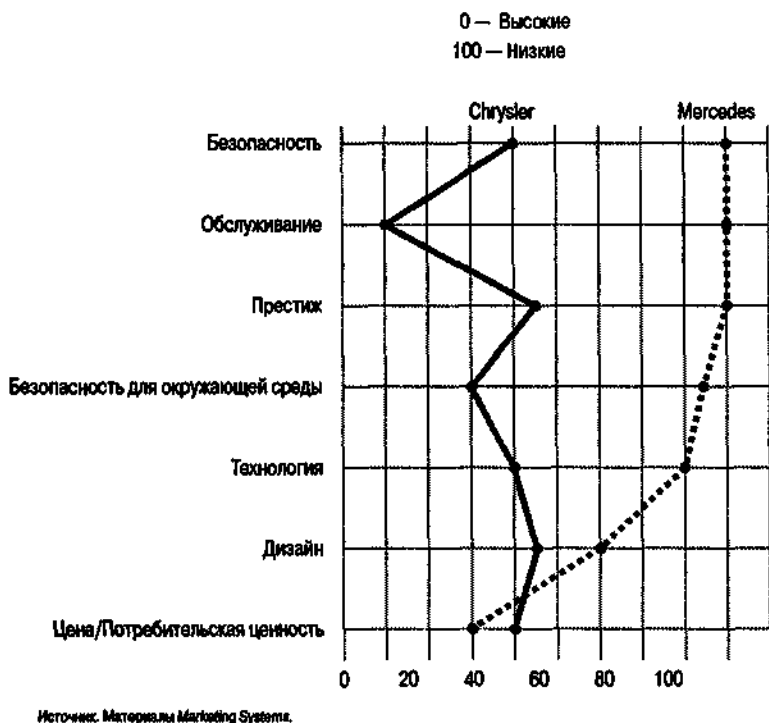


Рис. 2.4. Профили марок Chrysler и Mercedes

За цифрами и организационными схемами

Вопросы корпоративной культуры, так называемая “гуманитарная” сторона слияния, также интенсивно обсуждались, особенно в средствах массовой информации. Многие американские журналисты не поверили в концепцию “слияния равных” и утверждали, что *Daimler* попросту приобрела *Chrysler Corporation*. Им во что бы то ни стало хотелось обнаружить признаки поглощения, особенно, когда руководители *Chrysler* стали покидать компанию. Но, как заметил один обозреватель,

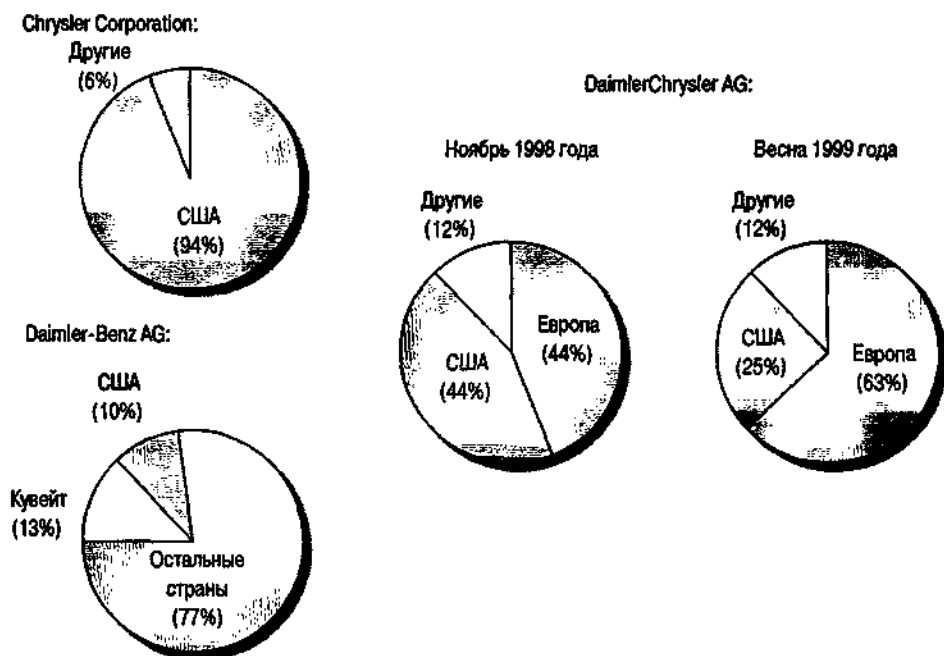
... в этих отчетах отсутствует главное. В Детройте всегда была текучесть руководителей среди участников “Большой Тройки”. В каждом слиянии есть победители и проигравшие. Происходит дублирование функций, и тогда одни менеджеры попадают в штаб-квартиру, а другие понижаются до уровня брэнд-менеджеров.

Высшие руководители все время напоминали сотрудникам, что это слияние равных, и рекомендовали обращать внимание на вопросы корпоративной культуры. Кроме того, менеджеры должны были заранее определить изменения, которые окажут значительное влияние на организацию.

В Европе общественность обратила внимание на разницу в оплате. Жалованье Боба Итона в 1997 году (16 млн. долл.) было в 8 раз больше, чем жалованье Юргена Шремпа — одного из самых высокооплачиваемых руководителей в Германии. Однако, по американским стандартам, зарплата Итона выглядела довольно скромной. Алекс Тротмен, бывший глава *Ford*, получал в 1998 году 73,1 млн. долл. Но на немецкую общественность, стремящуюся к равноправию, такие высокие оклады производили весьма благоприятное впечатление. Гилмар Коппер, председатель наблюдательного совета, попытался найти золотую середину в вопросе оплаты совета директоров: “В немецкой системе оплаты руководителей не будет никакой американизации”.

Соглашением об объединении бизнеса всем сотрудников *Chrysler* гарантировалось сохранение зарплат сроком на два года. Что касается зарплат руководителей в будущем, то Г-н Коппер предложил четыре составляющие: основная зарплата, зависящая от обязанностей руководителя; ежегодная премия; возможность покупки акций компании по льготной цене; выплата определенной доли жалования, размер которой связан с достижением определенных показателей прибыльности. Некоторые сотрудники рассматривали такую систему оплаты как шаг по направлению к американской модели с высокой зарплатой членам управленческого совета и руководителям, определяемой результатами их работы. Г-ну Копперу также пришлось улаживать разницу в зарплате в других структурах организации. Чтобы удержать самых способных менеджеров, новая компания планировала платить 200 руководителям высшего звена жалование, конкурентоспособное в глобальных масштабах.

Выплаты дивидендов также производились по американскому образцу. *DCX* установила размер дивиденда, скорее похожий на выплаты *Chrysler*, а не на выплаты *Daimler-Benz*, которые были намного ниже. Однако такое решение не убедило американские средства массовой информации, поскольку *DCX* решила не публиковать информацию о компенсациях высшим руководителям в финансовом отчете за 1998 год. Поскольку компания была зарегистрирована в Германии, юридически она не была обязана сообщать эти данные, хотя могла сделать это добровольно. Регистрация в Германии также послужила причиной исключения компании из списка *Standard & Poor 500* (*S&P 500*, 500 лучших компаний США, оцениваемых по объему акционерного капитала и прибыльности). Так как многие американские инвестиционные фонды могли вкладывать средства только в *S&P 500*, в структуре акционеров произошел крупный сдвиг. После слияния доля участия американских акционеров составляла только 25%, хотя при планировании слияния предполагалось, что она составит 44% (изменения в структуре акционерного капитала показаны на рис. 2.5).



Источник. Материалы DaimlerChrysler AG.

Рис. 2.5. Структура акционерного капитала в DaimlerChrysler AG

Чтобы переубедить критиков и уменьшить обеспокоенность и неуверенность внутри самой компании, DCX особое внимание уделила формулировке видения и миссии. Для выработки видения и миссии была создана специальная рабочая группа, которая и представила результаты своей деятельности на первом же собрании высших руководителей DCX (уровня исполнительных директоров и вице-президентов), состоявшееся в Севилье в декабре 1998 года. Весной 1999 года видение и миссия были спущены по инстанциям для сообщения работникам. В обязанности менеджмента входило разъяснение миссии и видения, а также целей компании *DaimlerChrysler* (представлены на рис. 2.6). Для большей наглядности разъяснение сопровождалось показом видеоматериалов, слайдов и графиков-диаграмм.

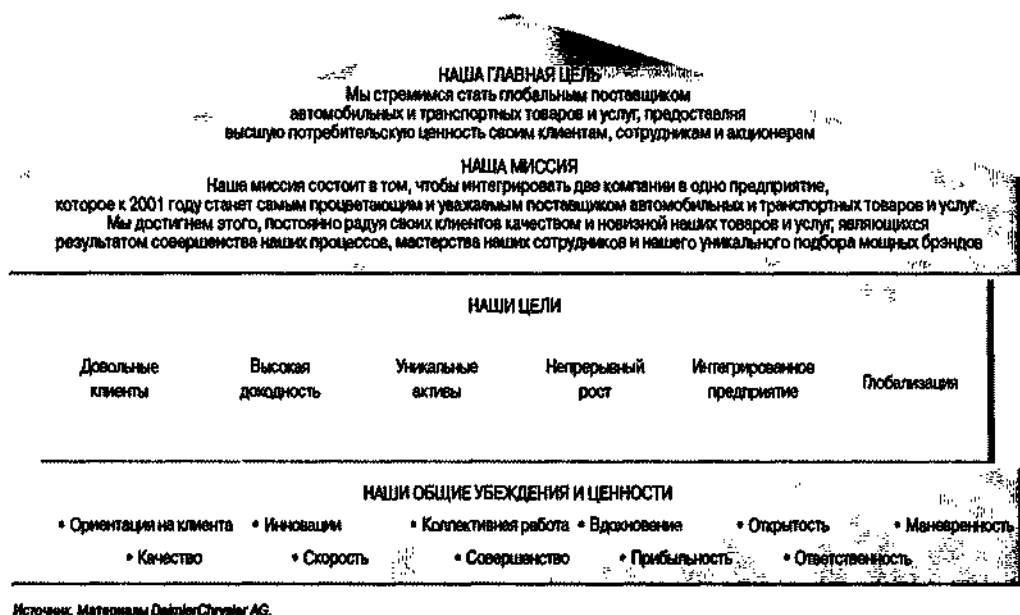


Рис. 2.6. Миссия, цели и ценности *DaimlerChrysler*

Что дальше?

Критики указывали, что интеграция процессов при разделении марок вряд ли будет правильным выбором для таких разных компаний, как *Daimler* и *Chrysler*. В доказательство своей позиции они приводили пример с подразделениями *U.S. Freightliner* и *Sterling*, которые лидировали на американском рынке тяжелых грузовиков, не интегрируясь в отдел грузовиков *Mercedes*.

Другие критики заявляли, что, поскольку области деятельности *Daimler* и *Chrysler* практически не пересекаются, у них довольно мал потенциал для достижения синергетического эффекта. Как писала *Economist Intelligence Unit*: "Гармония, которую мы видим сейчас, неудивительна, — однако такая взаимодополняемость снижает потенциал синергетического эффекта"². Финансовые аналитики, которым вообще трудно угодить, обращали внимание на то, что планируемая в первый год после слияния экономия составляет 1,4 млрд. долл., а в следующие

² *EIU Motor Business Europe, 1st Quarter 1999 (London: The Economist Intelligence Unit Limited, 1999), p. 74–102.*

три—пять лет этот показатель должен возрасти до 3 млрд. долл.; не слишком впечатляющие цифры для объемов продаж на сумму 146 млрд. долл.

Компания могла бы получить значительный синергетический эффект от использования европейской и глобальной системы распространения *Mercedes*, однако Том Столкамп, следующий по значению руководитель после Б. Итона и Ю. Шремпа, заявил: "У *Chrysler* пока что нет подходящих товаров для этих рынков".

Итак, на вопрос о том, что делать дальше, предстоит ответить РСИ. И как сказал Ю. Шремп: "Слияние *DaimlerChrysler* — лишь необходимое условие, позволяющее остаться в мировой автомобильной индустрии".

Хотя первый год интеграции прошел успешно, члены РСИ спрашивают себя, смогут ли они справиться с серьезными проблемами в будущем.

Ситуация для анализа 3

Компания Giuseppe's Original Sausage

Майкл Т. Смит
Christian Brothers University
Яна Ф. Кузмики
Mississippi University for Women

Джозеф Котрон, президент и глава компании *Giuseppe's Original Sausage*, возвращался в свой офис из Западного Мемфиса, где руководил мероприятием по продвижению в супермаркете *Seessel's*. Джозеф гадал, что даст его бизнесу обнародованная недавно договоренность о приобретении *Seessel's* крупной сетью супермаркетов *Albertson's*. Уже второй раз за последние два года у первого и самого главного клиента Котрона менялся владелец. Несмотря на то, что его компания за 7 лет работы вышла на уровень безубыточности, Котрон не мог отделаться от чувства, что топчется на месте и никак не может осуществить мечты, с которыми начинал бизнес в 1991 году.

Дж. Котрон размышлял над проблемами, которые, как он чувствовал, мешали успеху его компании: слишком много времени тратилось на привлечение новых клиентов, объемы продаж не отличались стабильностью, не удавалось наладить длительные и прочные отношения с основными клиентами, финансовое положение вызывало тревогу. Хотя объем продаж продолжал расти, у компании не было постоянных потребителей, на которых она могла бы рассчитывать из года в год. Дж. Котрон считал своей первоочередной задачей расширение бизнеса до объемов, позволяющих нанять штатных сотрудников для обычной повседневной работы. Тогда он смог бы проводить высвободившееся время на кухне, создавая новые рецепты колбас — произведения кулинарного искусства; это была его заветная мечта.

ОСНОВАНИЕ И ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Джозеф Котрон перебрался в Мемфис, штат Теннесси, в конце 1980-х годов, мечтая возглавить мясоперерабатывающую компанию и посвятить себя созданию новых разновидностей колбас из экзотических видов мяса и специй. Выходцу из Нью-Джерси, Котрону не хватало разнообразия высококачественных колбас, которыми славится Северо-Восток США. На Юге колбаса (точнее, сосиски и пирожки с мясной начинкой) рассматриваются главным образом как полуфабрикат для завтрака. Джо привык к гораздо более широкому выбору колбас, составляющих основное блюдо завтрака, ланча или обеда. На Северо-Востоке колбасные изделия нередко занимали в трапезе центральное место — как в заведениях общественного питания, так и в домашней кухне.

Джо Котрон давно освоил искусство приготовления колбас. Начал он с обычных колбас на кухне у себя дома в самом начале 1990-х годов, а его первыми потребителями были друзья, коллеги и руководство ресторана, где он работал барменом. Котрон подавал свои особые колбасы не только в баре, но и с собственной машины, в которой для этой цели держал холодильник. Вскоре спрос превысил возможности скромного производства Котрона (максимум 45 кг в неделю), и он решил основать компанию по производству колбас в промышленных масштабах.

Мечты о компании *Giuseppe's Original Sausage* стали реальностью в конце 1991 года, когда Котрон подписал договор аренды производственных площадей сроком на шесть месяцев. Это

и стало началом пути компании деликатесных колбас Котрона. Арендванное помещение требовало ремонта и переделки; хотя оно и использовалось когда-то для производства сэндвичей, однако не соответствовало требованиям Министерства сельского хозяйства США для производства колбас на коммерческой основе. Правила требовали, чтобы помещение было оборудовано современными морозильными камерами и водопроводом, а полы, стены и двери соответствовали специальным стандартам на материалы и окраску. Затянувшееся строительство и ввод правил новыми стандартами отложили открытие *Giuseppe's Original Sausage*, запланированное первоначально на конец марта 1992 года. Требования Министерства сельского хозяйства, Министерства здравоохранения и других государственных учреждений истощили финансовые ресурсы Котрона, и ему не оставалось ничего другого, кроме как искать внешних инвесторов.

В самый разгар строительных работ и поиска капитала Джо Котрону улыбнулась удача — фестиваль "Май в Мемфисе" предоставил благоприятную возможность представить на рынке едва оперившуюся компанию. Ежегодный Мемфисский фестиваль — это месячник культурных, социальных и развлекательных мероприятий, посвященных какой-либо стране. К счастью для Джо, темой фестиваля в 1991 году была Италия, поэтому новая компания получила идеальную возможность заявить о себе. Котрон арендовал палатку и продавал колбасы посетителям фестиваля. Продажа шла оживленно, и Котрон получил множество благоприятных отзывов участников фестиваля.

В конце 1992 года *Giuseppe's* начала сотрудничество с другими компаниями, поставляя свою продукцию, в частности, в магазины *Seessel's* (местная крупная сеть супермаркетов) и местные рестораны. В течение первых лет продажи шли довольно вяло; продажи ресторанам опережали продажи в *Seessel's*. Планы продаж, составленные Котроном, оказались чересчур оптимистичными. В худшие времена *Giuseppe's* держалась на поверхности только благодаря внешним инвесторам, приглашенным Котроном. Наконец, в середине 1990-х годов продажи начали медленно расти. В своей деятельности Джо Котрон ориентировался в основном на продажу продукции местным ресторанам, *Seessel's* и *Kroger* (национальная сеть супермаркетов), однако он разработал специальный рекламный проспект, который можно было раскладывать и раздавать индивидуальным покупателям, число которых неуклонно увеличивалось.

К концу 1997 года продажи *Giuseppe's* превысили 250 тыс. долл. благодаря крупным заказам от непрерывно растущей клиентской базы, включая недавно созданные казино в Тунисе, штат Миссисипи. В штате *Giuseppe's* уже были менеджер, колбасник и продавец, занятый неполный рабочий день. Компания даже закупила компьютер и программное обеспечение для ведения бизнеса (*Microsoft Office, Small Business Edition*), однако ни сам Котрон, ни его недавно нанятый персонал не могли уделять достаточно времени освоению программ и использованию их в оптимизации бизнес-процессов.

ПРОИЗВОДСТВО ДЕЛИКАТЕСНЫХ КОЛБАС

Результаты исследования *A.C. Nielsen* показали, что потребители во всех США в 1997 году купили почти 209,5 тыс. тонн различных колбас. По прогнозам Министерства сельского хозяйства США 1996 года, среднее потребление мяса и птицы на душу населения должно было составить 94,7 кг в год. Рынок деликатесных колбас состоял из двух сегментов — розничная торговля (супермаркеты) и общественное питание (рестораны; учреждения и организации, такие как больницы, школы и детские сады; другие заведения). В 1997 году объем продаж в сегменте розничной торговли превысили 2 млн. долл., а по отрасли в целом продажи выросли на 18,3% по сравнению с 1996 годом. Самыми популярными оказались копченые колбасы (45,7%), затем следовали польская колбаса (21,3%), пикантная (7,7%) и итальянская (4,3%). Объемы продаж разных сортов увеличивались по-разному. Больше всего с 1996 по 1997 год выросла популярность итальянской колбасы — на 31,2%, за ней (на втором месте) польской — на 24% и копченой — на 15,6%.

Рестораны — крупные потребители колбасных изделий. Согласно отчету группы *Crest* из *NAPD Group* (седьмой по величине консалтинговой компании в США) за 1996 год, среднее

количество блюд, потребляемых посетителями в ресторанах США, постоянно увеличивалось начиная с 1990 года. Результаты исследования также показали, что 72% семей покупали переработанные мясные продукты ежемесячно.

Также был отмечен взрыв интереса к национальной кухне. Проведенное в 1992 году компанией *Research Advantage* исследование кулинарных пристрастий американцев, питающихся вне дома, выявило, что 84% опрошенных потребителей предпочитали итальянскую кухню (без учета пиццы), 40% — китайскую, а 32% — французскую.

Очень важная особенность, которая, вероятно, повлияет на производство колбас в ближайшем будущем, была выявлена в ходе исследования, проведенного в 1998 году агентством *NAPD Pantry Check*. Выяснилось, что среднее время, затрачиваемое американскими домохозяйками на приготовление блюд, сокращается. Исследование установило, что "70% домохозяек тратят на приготовление стандартного обеда не больше 45 минут". Это открытие, очевидно, скажется на количестве времени, которое будут затрачивать потребители на приготовление полуфабрикатных колбасных изделий (сосиски, сардельки и пр.). Если покупатели решат, что варка сосисок отнимает слишком много времени, они перейдут на продукты, которые можно приготовить быстрее.

Вопросы здоровья и питания

Различные пищевые продукты неоднократно исследовались на предмет калорийности и питательной ценности. Государство приняло ряд специальных постановлений, согласно которым все продукты питания должны сопровождаться информацией о составе и калорийности. Таким образом, государство предлагает потребителям обращать внимание на то, что они покупают и употребляют в пищу. Деятельности некоторых пищевых компаний эти требования могут нанести серьезный ущерб, поскольку обнаруживается высокое содержание жира в их продуктах. Согласно исследованию Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA), проведенному в 1996 году, точность информации о питательной ценности, содержащейся на этикетках, составляла 91%, что на 4% выше по сравнению с 1994 годом. Компании, ориентирующиеся на сегмент обезжиренных колбасных изделий, изменили свои методы маркетинга и сосредоточились на разработке нишевых сегментов. Если большинство колбас содержит от 15 до 25 граммов жира на фунт, то обезжиренные — от 1,5 до 5 граммов. Несмотря на то, что снижение содержания жира ведет к ухудшению вкуса, обезжиренные колбасы составили альтернативу обычным колбасным изделиям.

Конкуренция в отрасли особых колбас

На рынке готовых колбас наблюдается высокая конкуренция. Например, в розничной торговле в Мемфисе насчитывается примерно 25–30 наименований. Здесь главные конкуренты — компании *Bryan*, *Jimmy Dean* и *Johnsonville*. В табл. 3.1 представлены профили основных производителей, большинство из которых конкурируют в общенациональном масштабе, и информация об их продуктах. В основном конкуренция идет по ценам, кроме того, соперники пытаются опередить друг друга по мероприятиям продвижения, рекламе и ассортименту товаров. Полночное пространство и конкурентное ценообразование торговых марок — ключевые факторы успеха на этом рынке. Компании, производящие деликатесные колбасы, имеют отличные возможности продавать свои нестандартные, высококачественные продукты по высоким ценам. Ценовая конкуренция в сегменте общественного питания еще более жесткая, так как колбасные изделия обычно лишаются признаков торговой марки после приготовления и подачи на стол. Дорогие рестораны готовы платить высокие цены за высококачественные деликатесные колбасы, которые они могут предлагать своим клиентам, но остальные заведения общественного питания больше заинтересованы в продуктах со средними вкусовыми качествами и такими же ценами. Производство деликатесных колбасных изделий позволяет получать очень высокую прибыль, однако агрессивные методы конкуренции и возможность сравнивать цены сходных брэндов ограничивают доходы, которые можно было бы получить в условиях согласованных действий.

Главные конкуренты в индустрии колбасных изделий

Производитель	Продукт	Цена, долл.	Вес, кг	Упаковка	Содержание жира,	Характеристики
Jonsonville	Итальянская обычная	3,99	0,56	Лоток	25	Инструкция внутри упаковки; не указан срок реализации
	Сардельки	3,99	0,56	Лоток	25	
	Копченые сардельки пикантные	3,99	0,56	Лоток	25	
Dino's	Итальянская с чесноком	Нет данных	1,5	Лоток	Нет данных	Инструкции на упаковке; указан срок реализации
	Итальянская	Нет данных	1,5	Лоток	Нет данных	
	Копченая особая	Нет данных	1,5	Лоток	Нет данных	
King Cotton	Копченая обезжиренная	1,99	0,45	Вакуумная упаковка	15	Отсутствует инструкция на упаковке; не указан срок реализации
	Копченая особая	1,99	0,45	Вакуумная упаковка	15	
	Копченая	1,99	0,45	Вакуумная упаковка	16	
Jimmy Dean	Польские колбаски	2,59	0,45	Вакуумная упаковка	15	Отсутствует инструкция на упаковке; не указан срок реализации
Bryan	Копченые сардельки	3,39	0,45	Вакуумная упаковка	22	Отсутствует инструкция на упаковке; не указан срок реализации
	Копченая	2,19	0,45	Вакуумная упаковка	16	
	Говядина копченая	3,29	0,45	Вакуумная упаковка	17	
	Польские колбаски	3,29	0,45	Вакуумная упаковка	17	
	Копченая особая	3,29	0,45	Вакуумная упаковка	17	
John Morrell	Польская без оболочки	1,39	0,45	Вакуумная упаковка	22	Инструкция на упаковке; указан срок реализации
	Копченая без оболочки	1,39	0,45	Вакуумная упаковка	22	
Mr. Turkey	Польские колбаски индюшачьи	2,84	0,5	Вакуумная упаковка	5	Отсутствует инструкция на упаковке; указан срок реализации
	Индюшачья копченая	2,84	0,5	Вакуумная упаковка	5	
	Индюшачья копченая итальянская	2,84	0,5	Вакуумная упаковка	5	
Healthy Choice	Копченая	2,94	0,4	Вакуумная упаковка	1,5	Инструкция на упаковке; указан срок реализации
Giuseppe's	Сосиски	3,99	0,45	Вакуумная упаковка	Нет данных	Инструкция на упаковке; указан срок реализации
	Сардельки	3,99	0,45	Вакуумная упаковка	Нет данных	
	Копченая особая	2,79	0,226	Вакуумная упаковка	Нет данных	
	Копченая с чесноком	2,79	0,226	Вакуумная упаковка	Нет данных	
	Итальянская острая	3,99	0,45	Вакуумная упаковка	15	
	Итальянская обычная	3,99	0,45	Вакуумная упаковка	15	
	Итальянская индюшачья	3,99	0,45	Вакуумная упаковка	7	
	Итальянская индюшачья острая	3,99	0,45	Вакуумная упаковка	7	

Крупные супермаркеты (*Piggly Wiggly, Kroger, Seessel's, Megamarket и Jitney Premier*) контролируют свыше 50% всех имеющихся супермаркетов в Мемфисе и окрестностях. Такой уровень концентрации обычен для большинства крупных городов и способствует вытеснению из бизнеса множества мелких продуктовых магазинов. Поэтому постоянно увеличивается количество потребителей, которые покупают продукты в крупных супермаркетах. Нетрадиционные места торговли пищевыми продуктами также играют значительную роль в росте объема продаж. Компании *Kmart* и *Wal-Mart* открыли продуктовые магазины — *Super Kmart* и *Super Wal-Mart*; то же самое сделала компания *Sam's Club*. Крупные организации с централизованной организацией закупок и штатом профессиональных закупщиков сильно осложняют работу мелким производителям колбасных изделий.

Розничные торговцы контролируют полочное пространство, а заведения общественного питания контролируют меню и используемые в блюдах продукты. Желание или нежелание дистрибьюторов продавать продукт производителя может иметь определяющее значение для успеха или провала на рынке, особенно для небольших производителей. Практически невозможно обеспечить постоянный объем и прибыль без поддержки дистрибьюторов. Имеется в виду, что нижестоящие участники цепочки распространения могут снизить прибыль, которую потенциально получит производитель.

С ростом рынка колбас ожидается появление новых конкурентов. Как доказал пример компании *Giuseppe's*, новая компания может занять свое место в индустрии за относительно короткое время. Регулятивные нормы правительства создают некоторые затруднения для проникновения в индустрию, однако главным препятствием служат возможности крупных компаний финансировать широкомасштабные маркетинговые кампании. Крупные мясокомбинаты, не участвующие сейчас в индустрии производства колбас, также представляют собой потенциальную угрозу, если захотят проникнуть на этот рынок силами крупных компаний.

Поставщики поставляют мясо, специи и упаковочные материалы; их возможности получения прибыли выше обычной в производстве сильно ограничены. Производители колбас могут улучшить свои позиции в закупках и сократить издержки, увеличив объемы производства.

Отрасль особых колбас в Мемфисе

Сегмент розничной торговли рынка готовых колбас в Мемфисе составлял в 1997 году 2767 тонн и 12,25 млн. долл. Общая прибыль на этом рынке выросла по сравнению с 1996 годом на 15,4%. Прибыль по разным видам колбас увеличивалась по-разному; самый низкий рост наблюдался у польских колбас — 3,9%, самый высокий 45,8% — у итальянских колбас. База потенциальных потребителей колбасных изделий увеличивалась по мере того, как жители Среднего Юга ближе знакомились с этой продукцией. Им не только постоянно предлагался широкий ассортимент колбас, при этом подчеркивалось, что колбасные изделия хороши не только для завтрака, но и представляют собой альтернативу традиционным блюдам обеда и ужина. В результате происходили изменения, которых регион Мемфиса еще не видел. Изменение взгляда потребителей на место колбасных изделий в повседневном рационе питания открывает новые возможности и перспективы как для крупных, так и для мелких производителей.

Крупные региональные и национальные компании, такие как *Bryan, Jimmy Dean* и *Johnsonville*, испытывали затруднения, конкурируя с продукцией небольших местных производителей, подобных *Giuseppe's*. Мелкие компании могут предложить более широкий ассортимент деликатесных колбас в небольших объемах, тогда как крупные компании ориентируются на ограниченный ассортимент и большие объемы продаж. С другой стороны, мелкие компании вынуждены противостоять гораздо большим объемам производства крупных компаний и их возможности проводить широкомасштабные маркетинговые кампании. У производителей деликатесных колбас больше шансов поддерживать стабильные объемы продаж в своих регионах, тогда как их национальные конкуренты имеют возможность продавать свою продукцию в больших географических зонах.

Мемфис разрастался, увеличилось население, росли города в округе. За последнее десятилетие в Тунике, штат Миссисипи, расположенном всего в 20 милях от Мемфиса, открылось

несколько казино, которые оказали невероятное экономическое влияние на весь Средний Юг. Развитие этого небольшого городка вызвало значительные изменения в экономике всего региона, дав толчок развитию индустрии туризма. По данным *Memphis Community Network*, ежегодно в Мемфис приезжало 16 миллионов человек, привлекаемых в основном казино. Как ни странно, но именно туристы способствовали процветанию индустрии колбасных изделий: они, как, впрочем, и жители Мемфиса, хотели употреблять в пищу те же продукты, которыми питались дома. Поэтому в казино подавали посетителям и различные колбасы. Например, в 1997 году примерно 19% всех продаж компании *Giuseppe's Original Sausage* пришлось только на одно казино, *Sheraton*. А в Тунике было еще восемь других казино, такого же размера, если не больше. Казино готовы были делать что угодно для привлечения посетителей, в том числе предлагать вкусные блюда из высококачественных продуктов.

КОМПАНИЯ GIUSEPPE'S ORIGINAL SAUSAGE

Компания *Giuseppe's Original Sausage* гордилась своим широким ассортиментом высококачественных колбас. Джозеф Котрон посвятил себя производству деликатесных колбас с уникальным неповторимым вкусом; большинство сортов предназначалось для удовлетворения постоянных покупателей. Стратегия компании состояла из трех пунктов: приобретение только первоклассных ингредиентов, высокие требования к точности и аккуратности сотрудников при изготовлении всех видов продукции, неукоснительное соблюдение определенного набора процедур, лично разработанных Котроном, на всех этапах производственного процесса.

Ассортиментная группа *Giuseppe's* состояла более чем из 80 различных колбасных изделий. У продукции *Giuseppe's* было четыре основных рынка: супермаркеты, рестораны, казино и заказы по почте или телефону. Три из этих потребительских групп были объединены в две категории — розничная торговля и заведения общественного питания. Розничная торговля была представлена супермаркетами, заведения общественного питания — ресторанами и казино. Заказы по почте или телефону составляли незначительную долю продаж, кроме того, заказчики нередко отказывались от своих заказов или не оплачивали их. Пока что у *Giuseppe's* не было возможности вести продажу индивидуальным заказчикам по кредитным карточкам.

Джо Котрон всеми силами стремился к тому, чтобы количество продаж в неделю покрывало издержки и накладные расходы. Он мечтал расширить производство, увеличив тем самым и продажи, и прибыль. Он также хотел убедить своих покупателей, что колбасы *Giuseppe's* — лучшие в отрасли. Второй, не менее важной целью, была удовлетворение потребителей. *Giuseppe's* также гордилась тем, что ее производственные площади и рабочие помещения не просто соответствовали строгим стандартам, установленным Министерством сельского хозяйства и местным отделом здравоохранения, но и превосходили их.

В своей политике ценообразования компания *Giuseppe's* ориентировалась на верхний уровень цен, поэтому ее колбасы обычно были на несколько центов дороже аналогичной продукции конкурентов. Хотя благодаря этому подходу компании обозначила свою позицию как лидера рынка, однако проблема состояла в том, что никто не знал в точности, сколько прибыли получено по разным видам колбас и была ли она вообще, особенно по индивидуальным заказам. Методом ценообразования не хватало единообразия, не существовало системы калькуляции себестоимости продуктов. Поэтому Котрон не мог определить точные издержки по отдельным партиям и наименованиям колбас. Цены на стандартную продукцию устанавливались на основании текущих цен конкурентов, а цены на деликатесные виды Котрон назначал интуитивно, по своему восприятию затраченных на производство усилий.

Производственный процесс в Giuseppe's

Компания *Giuseppe's Original Sausage*, из-за своего небольшого размера и особого характера деятельности, работала по еженедельным производственным планам. Потребители *Giuseppe's* размещали заказы либо через своих дистрибьюторов, либо напрямую в компании. Такая система еженедельного планирования создавала нестандартные, но преодолимые ограничения деятельности.

Мясо для колбас заказывалось еженедельно; большинство других ингредиентов колбасы закупалось большими партиями и хранилось на складе. Такая система заказов была необходима для поддержания высоких стандартов качества, установленных Котроном. Еженедельные поставки мяса гарантировали свежесть, однако любая задержка могла вызвать простой. Сухие ингредиенты хранились в отдельных контейнерах в помещении с контролируемой влажностью, что гарантировало свежесть. Овощи и фрукты хранились также в отдельных контейнерах в холодильниках для сохранения свежести и вкуса. Разные виды мяса, используемые для приготовления колбас, хранились до использования в холодильниках при температуре заморозания. Мясо, которое нужно было использовать, накануне вынимали из холодильника и размораживали в течение ночи; это позволяло получить оттаявшее и легко поддающееся переработке мясо. Рис. 3.1 представляет краткие сведения о процессе, который используется в приготовлении разнообразных колбасных продуктов.

Размороженное мясо утром каждого дня вынималось из холодильника и подавалось в производственное помещение. Менеджер подбирал специи и другие ингредиенты, а колбасник готовил мясо для измельчения. В обычные (стандартные) колбасы добавлялся срезанный с мяса жир, в деликатесные (фирменные) колбасы — нет. Подготовленное мясо помещалось в измельчитель, через который, в зависимости от сорта колбасы, его пропускали до трех раз. Партия обрабатываемого мяса весила до 54,5 кг, в зависимости от объема заказа. После того как фарш достигал нужной консистенции, его перекладывали в смеситель.

В смесителе измельченное мясо соединялось с прочими ингредиентами, причем для более тщательного смешивания обычно добавлялась вода. Именно тщательное приготовление смеси определяло неповторимый вкус колбас *Giuseppe's*. Компания использовала смеситель объемом 68 кг, хотя почти все партии весили приблизительно 59 кг (54,5 кг мяса и около 4,5 кг других компонентов). Пока шел процесс смешивания, менеджер и колбасник готовили упаковку. Колбаса, продаваемая палками или кольцами, передавалась колбаснику для набивки. Набивщик мог набить до 22–23 кг фарша за один раз в натуральную оболочку. Для улучшения вкуса компания использовала натуральные оболочки, которые перед набивкой следует тщательно чистить. Благодаря опытности колбасника на набивку уходило минимальное количество времени. Процесс упаковки обычно следовал сразу же за набивкой. После того как колбаса набита, ее либо подвешивают, либо скручивают в кольца, а затем пакуют. Упаковка и маркировка готового колбасного изделия производится обычно в соответствии с требованиями заказа.

Те изделия, которые готовятся по почтовым или телефонным заказам, и виды продукции, употребляемые в виде фарша, расфасовываются в вакуумную упаковку, каждая из которых маркируется; колбасы для ресторанов и других заведений общественного питания помещаются в объемные пластиковые пакеты, складываются в коробки и после этого маркируются. Вакуумная упаковка гарантирует свежесть колбасы, которую индивидуальные потребители приобретают либо в супермаркетах, либо через систему доставки *UPS/FedEX* (Единой посылочной службы и компании *Federal Express*). Сложенная в коробки палками и кольцами колбаса не имеет вакуумной упаковки, так как она либо тут же отправляется потребителю для немедленного использования, либо замораживается для будущей отгрузки. Как замораживание, так и немедленная отправка гарантируют свежесть колбасы без дополнительных затрат на вакуумную упаковку.

После упаковки колбасные изделия помещаются в холодильные камеры, где инвентаризуются и хранятся до момента отгрузки. Процесс производства колбасы требует от 46 до 97 минут на партию, в зависимости от типа продукта (обычный или фирменный) и от формы выпуска (фаршем, палкой или кольцами). Обычно между окончанием одного цикла и началом следующего устанавливается перерыв 10 минут, во время которого чистится оборудование. При возможности партии следуют одна за другой в такой последовательности, чтобы либо избежать, либо минимизировать время очистки. Как показано в табл. 3.2, компания может выпускать от 273,5 до 576,5 кг колбасы в день в зависимости от типа продукта.

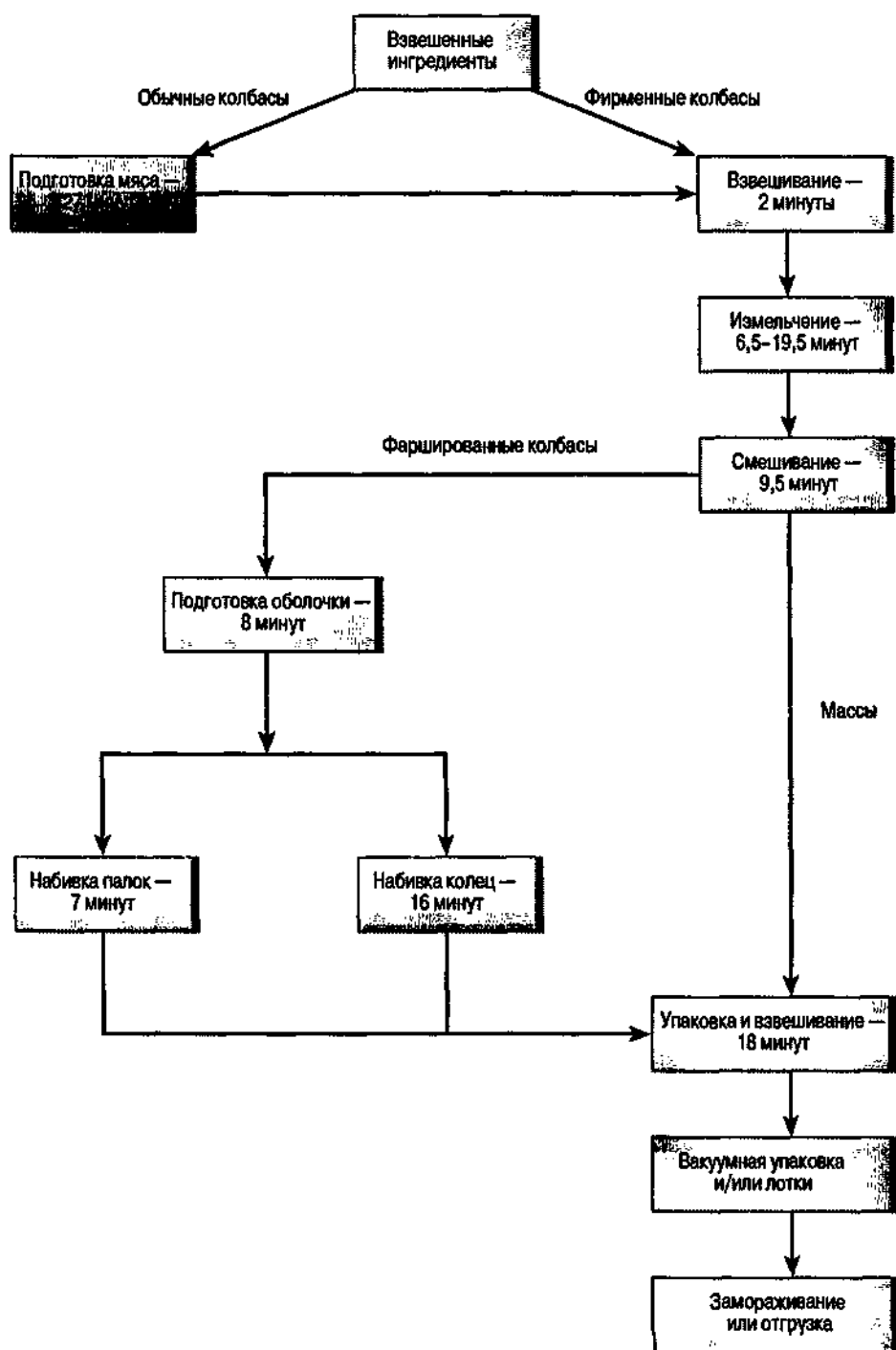


Рис. 3.1. Схема организации производства колбас

Таблица 3.2. Производительность Giuseppe's в день (без учета времени на очистку)

Продукт	Минут на партию	Партий в день (7,5 часов в день)	Кг в день (59 кг партия)
Фирменные колбасы			
Масса	46	9,78	576,5
Палка	61	7,38	435,0
Обычные колбасы			
Масса	75	6,00	353,8
Палка	88	5,11	301,2
Кольцо	97	4,64	273,5

Маркетинг и распространение

Продукты питания, особенно мясные, обычно продаются через брокерскую или дистрибуторскую посредническую систему розничному торговцу или конечному потребителю. Брокеры и дистрибуторы обслуживают два сегмента — розничную торговлю и систему общественного питания. Система распространения в общих чертах представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Каналы маркетинга и распространения мясopодyктов

Сегмент розничной торговли представлен розничными торговцами — супермаркетами и ночными магазинами. В 1997 году в Мемфисе и прилегающих районах насчитывалось 23 сети продуктовых магазинов, самыми крупными из которых были Piggly Wiggly (27 магазинов), Kroger (25 магазинов), Seessel's (11 магазинов), Megamarket (4 магазина) и Jitney Premier (4 магазина). Эти сети могли обеспечить Giuseppe's значительные объемы продаж, особенно крупные дорогие магазины, расположенные в богатых районах города. Если бы Giuseppe's решила продавать свои колбасы этим супермаркетам, ей пришлось бы иметь дело с их дистрибуторами. Некоторые супермаркеты закупали продукцию через собственные дочерние компании-дистрибуторы — Fleming, Kroger и Albertson's. Однако на рынке действовали и независимые дистрибуторы, специализирующиеся на дополнительных товарах. Колбасными изделиями в Мемфисе и прилегающих районах занималось несколько брокеров, главные из которых — Empire/Pyramid, Bud Mayer Company и Sales Mark.

Сегмент общественного питания представлен ресторанами, образовательными учреждениями и крупными компаниями по приготовлению пищи. Потенциальные потребители: рестораны (свыше 300), больницы (42), образовательные учреждения (259) и дома престарелых (29). Хотя в Мемфисе насчитывалось больше 300 ресторанов, их роль потенциальных потребителей продукции *Giuseppe's* в значительной мере зависела от меню, имиджа и местоположения. Например, примерно 100 итальянских ресторанов вполне могли бы стать клиентами *Giuseppe's*. Остальные потенциальные потребители в этом сегменте озабочены, главным образом, ценой, так как колбасные изделия не входят в фирменные блюда их меню.

Большинство заведений общественного питания в Мемфисе покупали свои продукты главным образом у *Alliant* или *Sysco*, которые вместе контролировали свыше 80% рынка общественного питания в Мемфисе. Этот сегмент рынка обслуживали брокеры *Norbert, Delta Brokerage* и *Sales Marketing Consultants*.

Если компания пыталась обойти сложившуюся систему распространения, ее обычно ждали трудности в достижении необходимого объема продаж. Очевидно, супермаркеты и заведения общественного питания оценили эффективность этой системы, поскольку они широко практиковали так называемое объединение закупок и доставки силами дистрибьюторов. Главная задача брокера состояла в том, чтобы играть для производителя роль местного торгового агента и выполнять за него основную часть маркетинговой деятельности на местах. Компания, которая решала работать напрямую, вряд ли смогла бы уделять достаточно времени конечному покупателю или торговому персоналу дистрибьютора, чтобы значительно влиять на продажи. Например, *Sysco* указывала, что она будет рассматривать новый товар, особенно в масштабах региона, только при условии, что он предлагается брокером. По мнению *Sysco*, брокеры являются ценным источником информации о рынке и маркетинговых идей, — достоинство, которым почти никогда не обладают мелкие производители. В настоящее время большинство продаж *Giuseppe's* осуществляется без использования брокерского или дистрибьюторского канала. В табл. 3.3 представлена информация о продажах основным клиентам компании *Giuseppe's* в 1997 году.

Таблица 3.3. Главные потребители компании *Giuseppe's Original Sausage*

Наименование компании	Общий объем продаж, тыс. долл.
Sheraton	48,155
American Seafood	45,735
Nanda	8,192
Seessel's № 1	5,158
Garibaldi's	4,402
Kroger	3,576
Seessel's № 10	3,121
Seessel's № 2	3,013
Flying Saucer	3,008
Seessel's № 6	2,688
Seessel's № 5	2,392
Seessel's № 3	1,595
Seessel's № 8	0,843
Seessel's № 4	0,817
Seessel's № 9	0,752
Methodist	0,730
Seessel's № 7	0,356
Сумма по оставшимся счетам	134,534
Итого в кг по счетам	17989,3
Итого продаж за 1997 год	257625

Финансовая деятельность

Giuseppe's — акционерная компания: Джо Котрон владеет 60% акций, внешние инвесторы (главным образом, друзья и знакомые) — оставшимися 40%. Хотя продажи растут год от года, прибыли остаются символическими. В 1997 году Котрон несказанно обрадовался, выйдя по итогам года на уровень безубыточности, однако что принесет ему 1998 год? Чтобы добиться приемлемых доходов, столько еще предстоит сделать! Одна из главных целей Котрона — расширить штат, чтобы было кому вести повседневную работу, а самому вплотную заняться разработкой новых видов колбас. В табл. 3.4, 3.5 и 3.6 представлены последние финансовые данные.

Таблица 3.4. Отчет о полученных доходах Giuseppe's Original Sausage, 1994–1997 годы (тыс. долл.)

	Год			
	1994	1995	1996	1997
Продажи	139,821	166,655	210,686	257,625
Себестоимость	81,348	74,891	107,964	155,918
Совокупная прибыль	58,473	91,764	102,722	101,707
Зарплаты и оклады	60,388	33,288	42,188	44,659
Профессиональные услуги	0,825	1,175	1,200	1,075
Автомобили	17,364	2,387	3,234	5,486
Страхование	2,263	1,306	5,022	3,058
Командировки и прием гостей	1,153	0,206	1,018	1,130
Офисные расходы	2,991	2,528	2,915	3,636
Телефон	1,927	2,626	2,830	3,834
Реклама	3,137	9,939	9,378	2,801
Ремонтные и эксплуатационные расходы	2,407	4,434	4,918	1,342
Арендная плата	13,016	13,939	16,959	10,913
Налоги и лицензии	4,799	5,185	5,269	0,939
Выплата процентов	—	0,119	1,128	8,400
Амортизация	6,471	4,652	4,652	4,550
Коммунальные услуги	6,817	6,889	7,435	0,218
Другое	2,543	2,459	2,752	5,641
Итого эксплуатационные расходы	26,101	91,132	110,898	99,648
Производственная прибыль	-67,628	0,632	-8,176	2,059
Другие доходы	-2,282	-2,650	-3,478	-2,235
Чистая прибыль	-69,910	-2,018	-11,654	-0,176

Таблица 3.5. Процентный состав полученных доходов компании Giuseppe's, 1994–1997 годы (%)

	Год			
	1994	1995	1996	1997
Продажи	100,0	100,00	100,00	100,0
Себестоимость	58,18	44,94	51,24	60,52

	Год			
	1994	1995	1996	1997
Совокупная прибыль	41,82	55,06	48,76	39,48
Зарплаты и оклады	43,19	19,97	20,02	17,33
Профессиональные услуги	0,59	0,71	0,57	0,42
Автомобили	12,42	1,43	1,53	2,13
Страхование	1,62	0,78	2,38	1,19
Командировки и прием гостей	0,82	0,12	0,48	0,44
Офисные расходы	2,14	1,52	1,38	1,41
Телефон	1,38	1,58	1,34	1,49
Реклама	2,24	5,96	4,45	1,09
Ремонтные и эксплуатационные расходы	1,72	2,66	2,33	0,52
Арендная плата	9,31	8,36	8,05	4,24
Налоги и лицензии	3,43	3,11	2,50	0,36
Выплата процентов	0,00	0,07	0,54	3,26
Амортизация	4,63	2,79	2,21	1,77
Коммунальные услуги	4,88	4,13	3,53	0,85
Другое	1,82	1,48	1,31	2,19
Итого эксплуатационные расходы	90,19	54,68	52,64	38,68
Производственная прибыль	-48,37	0,38	-3,88	0,80
Другие доходы	-1,63	-1,59	-1,65	-0,87
Чистая прибыль	-50,00	-1,21	-5,53	-0,07

Таблица 3.6. Бухгалтерский баланс компании Giuseppe's Original Sausage, за 1994-1997 годы (тыс. долл.)

	Год			
	1994	1995	1996	1997
Активы				
Наличность	3,773	1,364	0,135	6,400
Дебиторская задолженность	9,163	14,194	18,360	30,153
Товарно-материальные запасы	4,995	7,700	11,900	17,105
Здание и имущество	45,615	45,615	45,615	47,985
За вычетом амортизации	-20,952	-25,037	-29,689	-36,609
Депозиты	4,469	4,469	4,469	4,469
За вычетом погашения долга	-1,936	-3,427	-4,321	-4,469
Другие расходы	0,075	0,075	0,075	0,075
Ссуды акционерам	22,623	25,665	27,729	0
Итого активов	67,825	70,618	74,273	65,109
Пассивы				
Кредиторская задолженность	10,965	12,075	14,988	7,416

	Год			
	1994	1995	1996	1997
Закладные, векселя, облигации			10,153	2,194
Другие текущие обязательства	1,382	1,589	1,614	11,040
Займы от акционеров	14,000	17,600	14,000	14,000
Долгосрочные долги			6,252	
Основной капитал	155,500	155,500	155,500	160,000
Нераспределенные доходы	-114,022	-116,146	-128,234	-129,541
Итого пассивов	67,825	70,618	74,273	65,109

Джо Котрон решил, что полезно начать оценку финансовой прочности компании с анализа продаж и издержек за 1997 год. Он заглянул в свои документы в поиске накладных, чтобы пересмотреть затраты на продукты, проданные в 1997 году, и обнаружил, что утрачены некоторые накладные на продукты. На основании финансовых отчетов он проанализировал издержки на проданные товары (табл. 3.7) и оценил накладные расходы на фунт (0,45 кг) колбасных изделий (табл. 3.8). Затем он достал коробку с торговыми накладными и пересмотрел их, пытаясь понять, в чем его просчеты. Изучая дальше финансовые документы, Котрон понял, что торговые накладные, которые он нашел в коробке, представляют немногим более половины всех его продаж за 1997 год — где же остальные накладные?

Таблица 3.7. Себестоимость реализованных товаров компании Giuseppe's Original Sausage, 1994–1997 годы (тыс. долл.)

	Год			
	1994	1995	1996	1997
Товарно-материальные запасы — на начало года	2,600	4,995	7,700	11,900
Закупки	69,955	66,523	97,970	156,573
Затраты труда	62,169	34,991	44,344	44,659
Амортизация			12,038	4550
Итого	136,718	108,504	164,048	219,679
Товарно-материальные запасы — на конец года	4,995	7,700	11,900	17,105
Себестоимость реализованных товаров	131,723	100,804	152,148	202,574

Таблица 3.8. Оценка накладных расходов на 0,45 кг колбасы Giuseppe's Original Sausage, 1994–1997 годы

Статья накладных расходов	Расходы, тыс. долл.	Затраты на 0,45 кг, долл.
Зарплаты и оклады	44,659	0,59
Профессиональные услуги	1,075	0,01
Расходы на автомобиль	5,486	0,07
Страхование	3,058	0,04
Командировки и прием гостей	1,130	0,01

Статья накладных расходов	Расходы, тыс. долл.	Затраты на 0,45 кг, долл.
Офисные расходы	3,636	0,05
Телефон	3,834	0,05
Реклама	2,801	0,04
Ремонтные и эксплуатационные расходы	1,342	0,02
Арендная плата	10,913	0,14
Налоги и лицензии	0,939	0,01
Проценты	8,400	0,11
Амортизация	4,550	0,06
Коммунальные услуги	2,184	0,03
Другое	5,641	0,07
Итого	99,648	1,32

Общее количество произведенной продукции — 34,275 кг.

Будущее

Хотя Джо Котрон и гордился успехами семи лет работы *Giuseppe's*, он понимал, что рынок компании и ее финансовое положение очень ненадежны. Сильная конкуренция, отсутствие единообразия в вычислении издержек и ценообразования, шаткое положение с распределением продукции *Giuseppe's* вкуче с неопределенностью инвестирования представляли серьезные проблемы для будущего компании. Чтобы *Giuseppe's Original Sausage* успешно работала в течение долгих лет, ей требуется продуманная стратегия, достаточный капитал и формализация финансовых процедур.

Производство китайских фейерверков

Руихуа Джинанг
University of Western Ontario
Пол Бимиш
University of Western Ontario

В феврале 1999 года Джерри Ю встречал китайский новый год в небольшом городке Лиояне в провинции Хунань, известном как “родина петард и фейерверков”. Джерри был американцем китайского происхождения. Получив степень магистра делового администрирования, он работал менеджером в семейной компании — управлял небольшой сетью магазинов подарков в Бруклине, штат Нью-Йорк. Лиоянь — родной город его матери. Во время визита родственники предложили ему вложить деньги в фабрику по производству фейерверков, которая находилась во владении деревни. Джерри Ю был поражен необычными фейерверками, украсившими местный праздник; однако он хотел оценить финансовую привлекательность индустрии китайских фейерверков еще до того, как возьмется изучать состояние дел на фабрике.

ИСТОРИЯ ФЕЙЕРВЕРКОВ И ПЕТАРД

Фейерверки — цветные огни, получаемые при сжигании пороховых пиротехнических изделий. Петарды — особый вид фейерверков, представляющие собой цилиндрическую оболочку, начиненную дымным порохом; при взрыве производят сильный шум. Обычно их связывают по несколько штук и взрывают одну за другой. Используют петарды главным образом на праздновании китайского нового года и дней рождения, на свадьбах, различных церемониях, а также на похоронах.

Главный ингредиент фейерверков — дымный порох: измельченная смесь калиевой селитры, серы и древесного угля, пропорции которых практически не изменились на протяжении столетий: 75 частей нитрата калия, 15 частей древесного угля и 10 частей серы. Все это ярко горит, взлетая, но не взрывается и не производит шума. Когда выяснилось, что, если заложить этот порошок в ствол и поджечь с одной стороны, он может вытолкнуть снаряд (пулю), порох стали использовать в военном деле. В современном вооружении дымный порох заменен бездымным, однако он по-прежнему используется в фейерверках как горючее и как основа огневой смеси.

Считается, что первыми изготовителями фейерверков были китайцы, которые изобрели снаряды и взрывчатые вещества еще в VI веке. Легенда гласит, что китайский повар на полевой кухне случайно смешал серу, древесный уголь и селитру и заметил, что при под-

¹ Руихуа Джинанг подготовил этот текст под руководством профессора Пола Бимиша только как материал для обсуждения в классе. Авторы не ставили своей целью обсуждение эффективности менеджмента. Для защиты конфиденциальности авторы изменили некоторые имена и другие данные.

Ivey Management Service запрещает любую форму воспроизведения, хранения или передачи текста без своего письменного разрешения.

Copyright©1999, Ivey Management Service Version: (A) 1999-10-08.

жигании смесь вспыхивает. Затем он догадался заложить полученную смесь в кусок ствола бамбука и запечатать с обоих концов; тогда при поджигании бамбук взрывается с громким треском. Так появилась первая петарда, которая по-китайски называется *баожу*, что буквально означает “взорванный бамбук”.

Громкие звуки взрывов и яркие огни петард и фейерверков служили для отпугивания злых духов и празднования различных событий. Больше тысячи лет китайцы отмечают уход старого года и наступление нового огнями петард.

В VII веке фейерверки попали на Аравийский полуостров, а оттуда, где-то в середине XIII века, — в Европу. В XV веке фейерверки уже широко использовались для религиозных праздников и различных увеселений. Первыми пиротехниками в Европе были, в основном, итальянцы, и сегодня самые известные имена в европейской и американской пиротехнике по своему происхождению итальянские. В XVI–XVIII веках Италия и Германия соперничали между собой, представляя два различных стиля фейерверков. Итальянцы создавали для своих фейерверков сложные декоративные структуры — “машины”, известные и как “башни”. Немцы больше внимания уделяли собственно фейерверкам. Большинство немецких пиротехников были родом из Нюрнберга и представляли так называемую Северную школу.

В 1777 году в США на первом праздновании Дня Независимости были использованы фейерверки, и с тех пор они традиционно украшают праздничные мероприятия Четвертого июля. Большинство продаж фейерверков в США приходится именно на эту дату. Фейерверки украшали празднования 400-летие высадки Колумба в 1892 году и двухсотлетие независимости США в 1976 году.

До 1830-х годов первые фейерверки были только янтарных оттенков, которые получались при горении древесного угля и железных опилок. Потом цветовая гамма стала быстро расширяться; последним был получен голубой. В 1999 году для фейерверков использовалось шесть цветов: белый достигался добавлением магния или алюминия; желтый — солей натрия; красный — нитрата или карбоната стронция; зеленый — нитрата или хлората бария; голубой — солей меди в присутствии газообразного хлора; оранжевый или янтарный — древесного угля или железа.

ЛИОЯНЬ — РОДИНА ФЕЙЕРВЕРКОВ И ПЕТАРД

Согласно китайским историческим свидетельствам, фейерверки и петарды “появились во время правления династии Тан (618–907 н.э.), расцвели во время династии Сон (960–1279 н.э.) и происходят из Лиояня”. Больше тысячи лет Лиоянь известен как “родина китайских петард и фейерверков” — этот титул официально присвоен Лиояню Государственным советом Китая в 1995 году.

С 1723 года лиояньские фейерверки в качестве официальной дани подносились императорской семье и продавались по всей стране. Потом их стали экспортировать: в 1875 году фейерверки и петарды вывозились в Японию, Корею, Индию, Иран, Россию, Австралию, Англию, США и другие страны. В Китае название Лиоянь стало почти синонимом фейерверков и петард. Лиояньские фейерверки и петарды на протяжении своей долгой истории завоевывали множество наград. В 1929 году фейерверки Лиояня заняли первое место на Китайской национальной выставке товаров; в 1933 году получили “знак качества” на Всемирной ярмарке в Чикаго; в 1986 году завоевали первый приз на 21-м Международном конкурсе фейерверков в Монако; кроме того, они получили несколько призов на Международном конкурсе музыкальных фейерверков, ежегодно проводимом в Канаде.

Благодаря своей древней истории и традициям фейерверки стали для жителей Лиояня чем-то большим, нежели источником средств к существованию. Почти каждый коренной житель этого района умел изготавливать фейерверки или зарабатывал этим на жизнь. Поэтому в Лиояне сконцентрировалось значительное количество опытных мастеров.

Производство фейерверков и петард — главная индустрия Лиояня, в которой занято свыше 400 тысяч человек — примерно треть всего населения региона (город Лиоянь и близ-

лежащие округа). В Лиояне находится больше 500 заводов по изготовлению фейерверков; государству принадлежит только одно предприятие из них, на котором трудится около тысячи рабочих, остальные предприятия находятся во владении деревень или семей. Средних и крупных фабрик со штатом от 100 до 500 рабочих чуть больше десятка, остальные — мелкие мастерские с 10–50 работниками.

Лиоянь — мировой лидер по экспорту фейерверков, обеспечивающий 80% экспортных продаж провинции Хунань и 60% экспортных продаж Китая (в табл. 4.1 представлена информация о доходах и объемах экспортных продаж лиояньских фейерверков). Торговая марка “Красный фонарь” хорошо известна любителям фейерверков во всем мире.

Таблица 4.1. Петарды и фейерверки Лиояня: общий доход и экспортные продажи (млн. долл. США)

	1992	1993	1994	1995	1996
Общий доход	49,639	55,542	86,747	126,506	134,940
Налоговые поступления	5,099	7,010	11,829	15,422	18,434
Экспортные продажи	15,100	30,200	51,240	84,030	85,560

Источник. Лиояньская выставка петард и фейерверков, 1998 г.

Продукция

Фейерверки делятся на две категории — промышленные и потребительские. Промышленные фейерверки, такие как салют, бурак (наполненный порохом куб. — *Прим. ред.*) и римские свечи, предназначены для использования пиротехниками-профессионалами (обычно имеющими лицензию на использование соответствующих изделий) во время крупных зрелищных мероприятий. Промышленные фейерверки обеспечивают аудиовизуальный эффект на большей высоте, чем потребительские фейерверки, которые каждый может купить в магазине и использовать у себя во дворе. В США промышленные и потребительские фейерверки относятся к разным классам взрывчатых веществ, разница между которыми определяется, главным образом, количеством взрывчатых компонентов, содержащихся в продукте. Подобная система классификации принята и в Канаде. В Великобритании фейерверки делятся на четыре категории: к первой категории принадлежат фейерверки для закрытых помещений; ко второй — садовые фейерверки; к третьей — промышленные фейерверки; к четвертой категории относятся промышленные фейерверки только для пиротехников-профессионалов.

Существует множество разновидностей фейерверков. Лиоянь изготавливает фейерверки 13 основных типов с более чем 3000 разновидностей. К основным типам относятся фонтаны, ракеты, шутихи, бенгальские огни, взлетающие “колеса”, наземные “колеса”, “прыгающие” фейерверки, “цветы”, парашюты и петарды.

В прежние времена петарды составляли 90% общего производства и продаж, однако за последние 50 лет структура производства и продаж изменилась, так как популярность фейерверков возросла. В 1999 году петарды составляли только 20% общих продаж. Квалификационный уровень изготовления фейерверков значительно повысился. Например, раньше фейерверки поднимались в небо не более чем на 20 метров, а теперь могут подняться на высоту до 400 метров.

В изготовлении фейерверков мало что изменилось. Хотя за последние десятилетия семейство фейерверков значительно расширилось за счет появления многочисленных новинок, однако эти новинки представляют собой не более чем варианты стандартных изделий. Ингредиенты и технологический процесс остались прежними, хотя некоторые операции, такие как разрезание бумаги, скручивание цилиндров, смешивание пороха и связывание цилиндров, некогда выполнявшиеся вручную, теперь механизированы.

Вопросы безопасности

Раз фейерверки изготавливаются из пороха и причислены к взрывчатым веществам, значит, возникает проблема безопасности. Результат многочисленных несчастных случаев, связанных с фейерверками, — травмы и повреждения имущества. Неудивительно, что использование фейерверков жестко регламентируется во многих странах.

По свидетельству производителей, фейерверки наиболее опасны во время изготовления. Смешивание компонентов огневой смеси и наполнение ею емкостей — две самые опасные операции. Рабочие должны тщательно соблюдать строгие меры безопасности. Даже крошечная искра, возникшая от падения инструмента на пол или от передвижения стула, может вызвать взрыв огромной разрушительной силы. Качество ингредиентов также имеет огромное значение: посторонние примеси в ингредиентах значительно увеличивают вероятность несчастного случая. В Люане почти каждый год происходит как минимум один несчастный случай со смертельным исходом или тяжелыми травмами.

Готовые фейерверки относительно безопасны при транспортировке и хранении. Даже при горении фейерверки хорошего качества редко вызывают какие-либо проблемы, если с ними обращаться надлежащим образом. Большинство несчастных случаев, связанных с фейерверками, происходит при индивидуальном использовании дома или на улице; довольно часто причиной служит неосторожное обращение детей со снарядами, предназначенными для взрослых, и использование неспециалистами изделий, рассчитанных на профессиональных пиротехников. Нередко к несчастным случаям приводит использование нелегально произведенных и/или некачественных изделий. Потребительские фейерверки чаще становятся причиной трагедий, чем промышленные.

По данным американского Комитета по безопасности потребительских товаров, несмотря на увеличение потребления фейерверков, уровень связанного с ними травматизма снизился на 44% (табл. 4.2). В 1997 году из 8300 травм, связанных с фейерверками, 32% было вызвано использованием петард, причем в 42% случаев использовались нелегально произведенные петарды.

Таблица 4.2. Общее потребление фейерверков и количество травм, связанное с их использованием в США, 1990–1998 годы

	<i>Потребление фейерверков, млн. фунтов</i>	<i>Количество несчастных случаев, тыс.</i>	<i>Количество травм на 100 тыс. фунтов</i>
1990	67,6	12,1	17,8
1991	73,7	11,0	14,9
1992	87,1	12,6	14,5
1993	101,9	12,3	12,0
1994	117,0	12,5	10,7
1995	115,0	10,9	9,4
1996	118,0	7,8	6,2
1997	132,8	8,3	6,2
1998	112,6	7,0	6,2

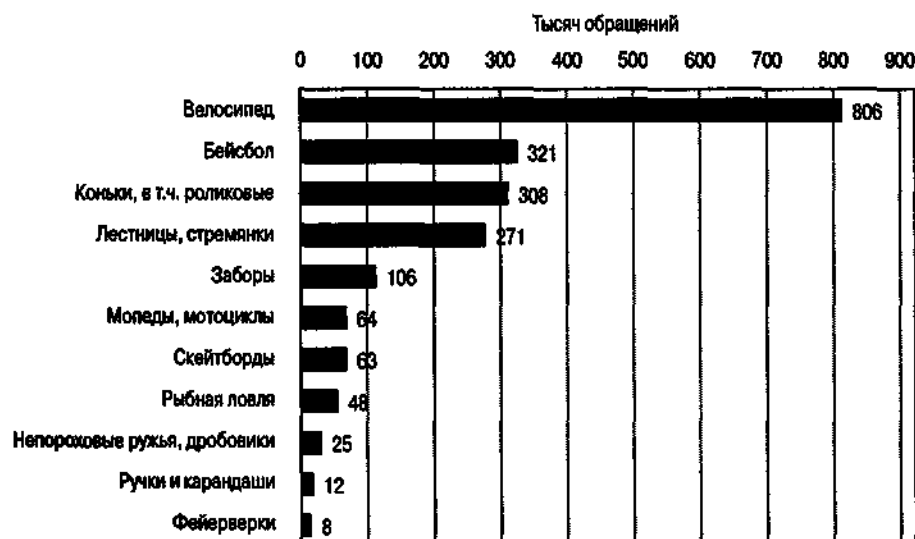
Источник. Американская ассоциация пиротехников.

Чаще всего при использовании фейерверков страдают дети в возрасте 5–14 лет. Однако фейерверки — не единственный потребительский продукт, способный вызвать травмы в этой возрастной группе. Согласно отчету о динамике травматизма за 1997 год, выполненному Комитетом по безопасности потребительских товаров, фейерверки оказались менее опасными, чем такие, казалось бы безвредные, товары, как бейсбольные мячи, ручки и карандаши (рис. 4.1).

И все же травмы, связанные с фейерверками, обычно более серьезны и шире освещаются в СМИ. В какой-то степени это объясняется тем простым фактом, что фейерверки — единст-

венная категорией товаров, перечисленных в рис. 4.1, использование которых обычно регулируется запретами, а не обучением или наблюдением взрослых.

В США надзором за использованием фейерверков занимаются различные государственные органы. Бюро по контролю за торговлей спиртными напитками, табачными изделиями и огнестрельным оружием контролирует производство, хранение, продажу и распространение взрывчатых веществ, в том числе промышленные фейерверки. Комитет по безопасности потребительских товаров регулирует использование потребительских фейерверков, а Министерство транспорта ведаёт транспортировкой фейерверков.



Источник: Американская ассоциация производителей.

Рис. 4.1. Причины обращений в отделения неотложной медицинской помощи на 100 тысяч детей (в возрасте от 5 до 14 лет)

На федеральном уровне фейерверки и петарды официально разрешены к применению при условии соответствия стандартам безопасности, однако местные органы управления нередко имеют собственные регулятивные нормы относительно потребления фейерверков. Из 50 североамериканских штатов 10 запрещают любые фейерверки, пять штатов разрешают небольшие фейерверки, 18 разрешают “безопасные” фейерверки, а оставшиеся 17 — все потребительские фейерверки. Для использования промышленных фейерверков следует получить разрешение у федеральных и местных органов управления и пожарной безопасности.

Все законно произведенные потребительские фейерверки, разрешенные к продаже в США, проверены Бюро по взрывчатым веществам и одобрены для транспортировки Министерством транспорта США. Вследствие ограниченного количества огневой смеси в каждом изделии потребительские фейерверки не могут сами собой возгореться во время хранения, не могут и все вместе взорваться во время горения. Поэтому для их хранения не требуется никаких специальных условий.

В большинстве стран Европы из соображений безопасности также введены подобные нормы и требования, правда, не столь строгие. Самые жесткие ограничения на потребление фейерверков существуют в Канаде. Отдел по исследованию взрывчатых веществ при Министерстве природных ресурсов занимается регулированием использования фейерверков как одного из типов взрывчатых веществ. Канадская лаборатория по исследованию взрывчатых веществ отвечает за установление стандартов и тестирование продуктов. В перечне компаний по производству фейерверков, продукция которых разрешена к продаже в Канаде, нет ни одной китайской компании.

ИНДУСТРИЯ ФЕЙЕРВЕРКОВ И ПЕТАРД В КИТАЕ

В прежние годы в индустрии петард и фейерверков Китая доминировали мелкие мастерские, находящиеся в семейном владении. В сущности, это была низкотехнологичная отрасль с широким использованием ручного труда. После 1949 года на смену семейным мастерским пришли государственные предприятия. Расширение производства и государственное финансирование позволили автоматизировать некоторые процессы. Однако ключевые процессы, такие как составление огневой смеси, смешивание цветных ингредиентов и закладка бикфордова шнура, по-прежнему выполнялись вручную квалифицированными рабочими.

Сами фабрики состояли из небольших цехов, удаленных один от другого на некоторое расстояние с тем, чтобы в случае возгорания не взорвалась вся фабрика. Во имя все той же безопасности цеха обычно размещались вблизи источника воды и в малонаселенных сельских районах, чтобы не подвергать жителей шумовому воздействию и риску взрыва.

В результате направленных на внедрение рыночной экономики реформ, начатых в 1979 году, большинство фабрик было расформировано и снова превращено в семейно управляемые единицы. Предполагалось, что приватизация повысит заинтересованность работников, поднимет производительность и, как следствие, увеличит количество выпускаемых изделий. Однако это изменение одновременно затруднило внедрение технологических инноваций. На большинстве предприятий не существовало ни подразделений, занимающихся исследованиями и разработками, ни возможностей обеспечить этот вид деятельности человеческими и капитальными ресурсами. Те ограниченные ресурсы, которые имелись в наличии, полностью уходили на разработку новых разновидностей фейерверков. Даже в Лиояне на более чем 400 тысяч работников, занятых в производстве фейерверков, насчитывалось лишь четыре дипломированных инженера со специальным образованием. Те примерно 40 исследовательских отделов, которые были созданы в Лиояне и Кантоне, страдали от недостатка финансирования и отсутствия необходимого оборудования.

По сути, большинство изготовителей фейерверков были обычными крестьянами, которые обучились своему ремеслу, наблюдая за работой старших. Они приходили в мастерскую по производству фейерверков, когда была работа, и возвращались возделывать свои поля, когда работы не было. В Лиояне, например, только 4-5 фабрик работали круглый год. Остальные пятьсот с лишним мастерских принимались за работу, когда поступали заказы. Так как общины, зарабатывающие производством фейерверков, проживали компактно и занимались своим ремеслом из поколения в поколение, в нескольких географических точках (в том числе и в Лиояне) сконцентрировалось большое количество квалифицированных изготовителей фейерверков.

Хотя Лиоянь славился своими фейерверками по всему Китаю, ему пришлось столкнуться с растущей конкуренцией внутри страны. В той же провинции Хунань находился еще один крупный центр производства фейерверков — Лилинь. Лилиньские фейерверки, в отличие от лиояньских, не были столь же прославлены и не блистали разнообразием, зато брали низкими ценами. В соседней провинции Цзянси фейерверки городов Пинсенг и Ваньцай всюду конкурировали с лиояньскими как по цене, так и по качеству, особенно на сегменте низких и средних цен. На рынке дорогостоящих изделий, особенно в сегменте крупных промышленных фейерверков, и на экспортном рынке на долю рынка Лиояня претендовал город Донгуан в провинции Гуандун, который имел ряд преимуществ, в частности, географическую близость к Гонконгу и более высокий уровень менеджмента и маркетинга.

Чтобы начать производство фейерверков, требуется сравнительно небольшой первоначальный капитал. На создание фабрики со всем необходимым оборудованием для производства больших промышленных фейерверков потребовалось бы 1 млн. юаней (в 1999 году обменный курс составлял приблизительно 8,3 юаня за 1 долл.). А для создания небольшой семейной мастерской по производству петард и фейерверков достаточно меньше 100 тыс. юаней. Поэтому после того, как правительство приняло программу поощрения частного бизнеса, небольшие мастерские стали расти, как грибы после дождя.

Трудовые затраты в этом районе довольно низки. Квалифицированные рабочие, занятые в основных процессах, зарабатывали в среднем от 800 до 1000 юаней в месяц, зарплата неквалифицированного рабочего составляла еще меньше — от 300 до 400 юаней в месяц. Следовательно, трудовые затраты не превышали 20% от общих издержек. Для небольших частных мастерских этот показатель держался на уровне 10%.

Основное сырье для фейерверков — порох, цветные ингредиенты, бумага, бикфордов шнур и специальная глина. Достать эти материалы несложно. Цены и поставки стабильны. Единственной проблемой в поставках могло стать качество, поэтому основные производители стремились налаживать со своими поставщиками долгосрочные взаимоотношения, что гарантировало стабильное качество материалов. Мелкие мастерские нередко закупали самое дешевое низкокачественное сырье, что довольно часто приводило к фатальным результатам.

Появление небольших компаний обострило конкуренцию. Частные мастерские отличались гибкостью и быстро реагировали на изменения рыночного спроса. У них очень низкие административные издержки. В отличие от государственных предприятий и некоторых фабрик, находящихся в коллективной собственности, они не вкладывают средств в социальное обеспечение, здравоохранения, пенсии и жилищное строительство, не ведут исследований и разработок. Не обращая внимания на законы о защите интеллектуальной собственности, они копируют дизайн популярных товаров и продают их гораздо дешевле. Вызванное такой политикой снижение цен превратилось в серьезную проблему для всей отрасли. Так как уровень прибыли падает, некоторые мастерские вынуждены нанимать более дешевую неквалифицированную рабочую силу и использовать дешевое оборудование и материалы, чтобы сократить издержки. Результаты могут быть губительными. Со страниц газет не сходят сообщения о травмах и повреждениях, вызванных низким качеством фейерверков, а также о несчастных случаях на фабриках. Это заставляет органы власти ужесточать контроль за производством фейерверков.

ВНУТРЕННИЙ РЫНОК

Долгое время петарды и фейерверки сопровождали все важные церемонии, проводимые в Китае. Петарды зажигались в честь любых крупных событий, свадеб, похорон, празднеств и вообще без повода, просто на счастье или чтобы привлечь внимание. До недавних пор спрос был устойчивым и в течение двух десятилетий стабильно увеличивался благодаря экономическому росту и повышению жизненных стандартов. Рыночные реформы и беспрецедентный экономический рост способствовали появлению множества новых компаний и магазинов. Поскольку уровень доходов и жизненные стандарты неуклонно росли, знатоки и ценители фейерверков требовали хороших и качественных (соответственно, дорогостоящих) фейерверков и петард, создавая, таким образом, новые возможности получения прибыли для производителей фейерверков. Почти каждая семья тратила не меньше 200 юаней на петарды и фейерверки во время традиционного праздника прихода весны.

Однако в начале 1990-х годов растущая озабоченность общественности проблемами экологии и безопасности человеческой жизни и собственности привели к тому, что городские власти стали регулировать использование фейерверков и петард. Каждый год в средствах массовой информации большое внимание уделяется большому количеству несчастных случаев, связанных с фейерверками, которые происходят во время традиционного праздника прихода весны. В некоторых статьях использование фейерверков и петард даже осуждается как старый и нецивилизованный обычай, который создает шум, загрязняет окружающую среду и приводит к несчастным случаям. Во многих городах приняты административные нормы, касающиеся использования фейерверков. В 1998 году в одной трети китайских городов применение петард и фейерверков было полностью запрещено, другая треть запретила их использование частично, отведя для этого специальные места. Все это привело к снижению спроса на внутреннем рынке.

Одновременно на внутреннем рынке быстро росла конкуренция. Переход к рыночной экономике вызвал появление множества семейно управляемых мастерских, которые конку-

рировали между собой, главным образом по цене. Почти в каждой провинции работало несколько мастерских по изготовлению фейерверков, многие из которых были созданы и управлялись квалифицированными рабочими — выходцами из Лиояня. Эти небольшие мастерские обычно размещались в слабо развитых сельских районах, где трудовые затраты были минимальными. Производство осуществлялось вручную, чаще всего без соблюдения мер безопасности, с использованием дешевых материалов и примитивной техники. Продукция продавалась тут же по низким ценам, затрудняя в этих районах продажу настоящих лиояньских фейерверков. Что еще хуже, эти мелкие производители обычно копировали новые и популярные виды продукции, поступающие из Лиояня и других традиционных районов производства фейерверков, и к тому же использовали их торговые марки.

В самом Лиояне за последние несколько лет расцвели такие же небольшие мастерские. В сезон количество мастерских достигало 500, уменьшаясь наполовину в остальное время. Их затраты были очень низкими, поэтому ценовая политика отличалась большой гибкостью. Стремясь увеличить продажи, они вели агрессивную ценовую конкуренцию, тем самым снижая общий уровень прибыли в отрасли.

В прошлом продажа фейерверков шла через государственные централизованные торговые компании. Сейчас же большая часть этого бизнеса перешла к частным дилерам. В целом, система распространения остается достаточно фрагментированной и беспорядочной. Прежние государственные каналы утратили эффективность, особенно в сфере потребительских товаров. Новые каналы распространения пока недостаточно организованы. Чтобы от них была хоть какая-нибудь польза, необходимо приблизить их к рынку. Обычно оптовые дилеры закупают товар у производителей и перепродают его уличным лоточникам и магазинам.

В сельской местности в центральных населенных пунктах появились оптовые рынки, на которых оптовые дилеры и агенты производителей устанавливают палатки и продают свою продукцию. Мелкие лоточники из районов покупают фейерверки на оптовых рынках и продают их в небольшие города или деревни. Оптовые рынки в Китае — важное звено в цепочке распространения потребительских товаров, в том числе фейерверков.

На рынке промышленных фейерверков в роли покупателей обычно выступают центральные или местные органы управления, закупающие продукцию для зрелищных мероприятий во время национальных праздников и других важных событий. Ясно, что местные компании обладают определенными преимуществами при поставках местным органам управления в своем регионе. Для организации крупных мероприятий с фейерверками обычно приглашают посредника, выбирающего поставщиков. Объем продаж фейерверков для праздников может варьироваться от 100 тысяч до нескольких миллионов юаней, в зависимости от масштаба праздника.

Другой важный вопрос — контроль дебиторских задолженностей и сомнительных долгов — составлял проблему не только для производителей фейерверков, но и для всех китайских предприятий. Безнадежные долги и неуважение к коммерческим контрактам вызвали кризис доверия в деловом мире Китая. Проблема безнадежных долгов серьезно увеличила операционные издержки, замедлила оборот наличности и стала головной болью для производителей фейерверков. Некоторые решили вовсе отказаться от торговли на внутреннем рынке, хотя уровень прибыли был здесь выше, чем на внешнем рынке.

Законодательные ограничения, местный протекционизм, ожесточенная ценовая конкуренция, трудности с проникновением в каналы распространения и безнадежные долги плохо сказывались на продаже лиояньских фейерверков на внутреннем рынке. В 1997 году, видя снижение объемов продаж фейерверков, Промышленный совет Лиояня по петардам и фейерверкам — государственный орган, ответственный за развитие отрасли, — решил перейти к наступательной стратегии. Во-первых, для продвижения лиояньских фейерверков Совет открыл местные представительства в провинциях, крупных городах и регионах. Во-вторых, он отрегулировал цены, которые могли назначать компании, производящие фейерверки в Лиояне, и по которым они могли продавать свою продукцию на внешнем рынке. В-третьих, Совет как государственный орган обратился за помощью к другим государственным органам

и получил гарантию на контракты по обеспечению фейерверками крупных общественных мероприятий в каждой провинции. Спустя год после перехода к наступательной стратегии объемы продаж люояньских фейерверков стали расти.

Следующие два года были годами расцвета для индустрии фейерверков в Китае. В октябре 1999 года Китай отмечал 50-летнюю годовщину основания Народной Республики; центральное правительство, каждая провинция и каждый город проводил торжественные мероприятия. Как и следовало ожидать, начало нового тысячелетия также отметили пышными празднествами с фейерверками — общественными и частными.

ВНЕШНИЙ РЫНОК

С тех пор как в 1979 году Китай сделал свою экономику открытой, для индустрии китайских фейерверков внешний рынок стал главным. Экспортные продажи фейерверков — одного из самых знаменитых продуктов за пределами Китая — постоянно росли с 1978 по 1998 годы. По данным государственной статистики, зарегистрированные экспортные продажи петард и фейерверков достигли 143 млн. долл. и 172 млн. долл. в 1994 и в 1995 годах соответственно. В 1998 году планировалось достичь показателя примерно в 200 млн. долл.

По оценкам специалистов, фейерверки из Китая составляют примерно 80–90% мирового рынка фейерверков. Продукты из Китая чрезвычайно разнообразны и недороги, однако отличаются низким качеством, плохой упаковкой и недостаточным контролем зажигания, чем и отличаются в худшую сторону от продукции, произведенной в Японии и Корее. Зато китайские фейерверки продаются оптом по гораздо более низким ценам, — примерно на 80% ниже! — чем японские и корейские фейерверки.

Из-за слабой технологической базы и отсутствия надлежащего управления китайская индустрия фейерверков развивалась недостаточно эффективно как в смысле производства фейерверков и упаковки, так и в смысле маркетинга и контроля качества. На внешнем рынке не доставало координации. По мере увеличения количества компаний на внешнем рынке шло усиление конкуренции и снижение уровня прибыли от экспортных продаж. Некоторые производители продавали свой товар по себестоимости и даже дешевле, просто чтобы получить возврат налогов, которые ввело правительство для поощрения экспорта. В результате обычной практикой стало установление цен, не покрывающих издержек. Таким образом, несмотря на доминирующую долю на мировом рынке, экспорт китайских фейерверков не давал высокой прибыли. В табл. 4.3 представлено сравнение цен FOB, назначенных китайскими компаниями, и цен, назначенных американскими импортерами и оптовыми торговцами для розничных торговцев и конечных пользователей на некоторые виды потребительских и промышленных фейерверков. Импортеры получают высокую прибыль даже после уплаты американской импортной пошлины, составляющей 12,5%. При этом импортеры должны оплачивать расходы на получение разрешения, доставку, хранение и проведение инвентаризации в течение 3–4 месяцев, пока товар не будет продан.

Таблица 4.3. Сравнение импортных цен FOB из Китая и оптовых цен на китайские фейерверки в США (долл.)

Название	Упаковка	FOB Китай*	Оптовая цена в США**
Потребительские фейерверки			
Thunderbombs	12/80/16	12,40	42,00
Tri-Rotating Wheel	24/12	15,50	48,50
Changing Color Wheel	72/1	20,70	57,60
Jumping Jack	20/48/12	16,70	60,00

Название	Упаковка	ФОБ Китай*	Оптовая цена в США**
Cuckoo	24/6	14,50	50,40
Ground Bloom Flower	20/12/6	16,50	62,40
Color Sparkler	24/12/8	16,40	66,74
Moon Traveller	25/12/12	9,20	40,00
Потребительские фейерверки			
Crackling Whips	72/12	16,99	50,40
Aerial Display	4/1	19,40	68,00
Evening Party	12/1	12,60	60,00
Assorted Fountain	18/4	10,30	64,20
Assorted Rockets	36/12	24,20	68,00
Промышленные фейерверки			
4" Display Shell w/Tail	36/1	52,65	165,00
6"	10/1	41,82	160,00
8"	6/1	54,53	190,00
12"	2/1	60,95	190,00

*ФОБ главные порты в Южном Китае. Издержки, страховка, фрахт до основных портов в США составляет от 3 до 4 долл. на коробку.

**Ставка импортной пошлины в США на китайские фейерверки составляет 12,5%.

Мало того, что китайские производители фейерверков страдают от низкого уровня прибыли, они рискуют утратить образ своих торговых марок. Учитывая низкую стоимость и достаточно хорошее качество китайских фейерверков, многие крупные производители фейерверков и дилеры Запада начали заключать субдоговора с китайскими компаниями на изготовление фейерверков под собственными торговыми марками. Не понимая, насколько важен престиж марки, китайские производители фейерверков порой опускаются до производства полупабрикатов для иностранных компаний, из-за чего их брэнды постепенно теряют свою силу.

Кроме того, в Корее, Японии и Испании есть торговцы, которые покупают китайские фейерверки, меняют упаковку или вместо бикфордова шнура устанавливают более качественный взрыватель и затем продают их по гораздо более высокой цене.

Экспортный рынок Китая обычно делится на пять блоков: Юго-Восточная Азия, Северная Америка, Европа, Южная Америка и остальной мир. Самым привлекательным рынком представляется Европа, где стандарты и фейерверки не такие жесткие, заказы крупнее, а цены выше. США считаются трудным рынком из-за сложной системы регулирования и высокой конкуренции, однако попасть на этот рынок необходимо, если компания хочет остаться жизнеспособным игроком на мировом рынке. Канадский рынок был фактически закрыт для китайских фейерверков из-за жесткой системы регулирования, хотя большинство фейерверков, продаваемых в Канаде, являются импортными и, вероятно, производятся в Китае, а потом перекупаются и получают новую упаковку в других странах. Результатом жестких ограничений в Канаде стали более высокие цены для потребителей. По оценкам специалистов, фейерверк, который в США стоит меньше 3,5 тыс. долл., в Канаде может обойтись в 8 тыс. долл.

Иностранные импортеры — очень влиятельные покупатели. Во-первых, они прекрасно знают страну и условия — и по прошлому опыту работы с Китаем, и благодаря Internet. Во-вторых, они имеют возможность нанимать агентов, хорошо знакомых с производством в Китае. В-третьих, они могут работать напрямую с фабриками, которые предлагают более низкие

цены. В-четвертых, у них практически отсутствуют затраты на конвертирование валюты, так что они могут выступать друг для друга в роли поставщиков.

Разница культурных традиций в странах продажи существенно снижала сезонность производства и продаж фейерверков, так что заказы поровну распределялись на все месяцы года. Однако пиковые нагрузки по-прежнему приходятся на конец года. В США пик продаж фейерверков приходится также на канун 4 июля. Импортеры обычно организуют доставку на 2-3 месяца раньше.

Internet постепенно становится одним из маркетинговых каналов для китайских фейерверков. По данным компании, производящей фейерверки в Шеньжэне, 20–30% коммерческих запросов они получают через Internet. Однако экспортные продажи по-прежнему осуществляются главным образом через зарубежные торговые компании или агентов.

В последние годы в индустрии фейерверков появились иностранные инвестиции. Четыре самые крупные фабрики по производству фейерверков в Лиояне работают с участием иностранного капитала, инвестированного главным образом компаниями, торгующими фейерверками в Гонконге.

К 1999 году из Китая ежегодно экспортировалось свыше 5000 контейнеров фейерверков, причем примерно на 80% это были потребительские фейерверки. Однако спрос на промышленные фейерверки растет быстрыми темпами. По прогнозам специалистов, спрос на промышленные фейерверки будет увеличиваться с ростом популярности ярких зрелищных мероприятий на фоне одновременного снижения спроса на потребительские фейерверки, обусловленного ужесточением регулятивных норм их применения. Фейерверки все чаще используются в кампаниях по продвижению, их охотно закупают парки отдыха и развлечений, спортивные команды и розничные торговцы (последние любят устраивать “огненные шоу” в честь открытия новых магазинов, маркетинговых мероприятий и всяческих праздников). Один из самых известных примеров — гигантский фейерверк, ежегодно устраиваемый компанией *Macy* в Нью-Йорке в честь Дня Независимости США.

Будущее отрасли фейерверков в Китае

Менеджеры китайских компаний по производству фейерверков, с которыми разговаривал Джерри Ю, по-разному оценивают перспективы своей индустрии. Одни пессимистически полагают, что производство фейерверков идет к концу и что меры по регулированию убивают его. Учитывая, что общество в целом становится все более экологически сознательным и предпочитает более современные развлечения, можно с достаточной уверенностью предсказать, что традиционные празднования с использованием петард и фейерверков постепенно отомрут. Что же касается использования фейерверков в кампаниях по продвижению, то и тут на смену древним забавам приходят новые технологии, например лазерные шоу и цветомузыка.

Неудивительно, что в Китае уже появились более современные аналоги петард. Они представляют собой красные пластмассовые трубочки, соединенные вместе, как петарды, с установленными внутри электрическими лампочками. При включении начинает вспыхивать свет и раздается характерное потрескивание, напоминающее звуки от петард. Эти электропетарды используются на свадьбах и во время общественных праздников в городах, где петарды и фейерверки запрещены. Еще более интересные новшества можно увидеть на некоторых свадьбах в Пекине, где на дороге перед лимузином с женихом и невестой разбрасывают сотни небольших красных воздушных шариков; лимузин едет по этим шарикам, которые, лопааясь, издают характерные звуки, а кусочки оболочки разлетаются в разные стороны. Кроме того, в Китае входят в моду бракосочетания в западном стиле — в церкви или на открытой живописной лужайке, тихо и мирно, без традиционного шумного уличного празднования. Поэтому некоторые менеджеры уверены, что петарды и фейерверки отжили свое и скоро отойдут в прошлое.

Однако есть и более оптимистичное мнение: индустрия фейерверков и петард не умрет и будет даже развиваться, если выбрать правильную стратегию. Многие убеждены, что традиции так просто не умирают. Шумные и многолюдные праздники — национальная традиция китайцев. Кроме того, даже на Западе популярность фейерверков не уменьшается, несмотря на все огра-

ничения. Ведь никакие модные новинки не могут заменить фейерверки, которые воздействуют одновременно на слух, зрение и чувства, создавая праздничную атмосферу. Например, Конгресс США еще в 1963 году принял резолюцию об использовании колокольчиков вместо фейерверков во время празднования Дня независимости, однако это новшество не прижилось.

Фейерверки прекрасно комбинируются с современными технологиями — лазерными лучами, электрическими гирляндами и цветомузыкой, создавая неповторимое зрелище. Проблема безопасности в действительности не настолько серьезна, как нас пытаются уверить, и будет постепенно сведена на нет технологическими усовершенствованиями, например бездымными фейерверками.

Однако и оптимисты, и пессимисты сходятся в одном: индустрия китайских фейерверков должна полностью изменить свою стратегию, особенно в международной конкуренции, если хочет стать жизнеспособным и сильным игроком, работающим с прибылью, а не в убыток.

РЕШЕНИЕ

Между тем Джерри предстоит решить, стоит ли вкладывать средства в производство фейерверков. У него есть прекрасный шанс применить знания, полученные в университете.

Школа бизнеса *Richard Ivey* выражает благодарность Фонду *Richard and Jean Ivey* за огромную поддержку в разработке этой ситуации для анализа как части специальной серии азиатских ситуаций Фонда *Richard and Jean Ivey*.

Конкуренция на розничном автомобильном рынке США

Джанет Парриш
University of Alabama
Артур А. Томпсон
University of Alabama

В торговле автомобилями происходят две, очевидно взаимосвязанные, революции. Одна из них вызвана появлением Web. Другая — объединением традиционных дилеров в общенациональные организации, такие как AutoNation Вейна Хьюзена, или в сети розничных магазинов, контролируемых производителем.

— Из статьи в журнале Forbes, 25 октября 1999 года.

В начале 2000 года в сфере розничных продаж автомобилей произошли серьезные изменения. Уже давно среди покупателей машин зрело недовольство работой местных дилеров — держателей торговых привилегий. Даже если оставить в стороне многочисленные анекдоты о навязчивых и некомпетентных продавцах автомобилей, многие покупатели, согласно данным опросов, находят необходимость торговаться и давление со стороны продавцов неприятными и унижительными. Кроме того, отраслевые аналитики выявили множество недостатков в организации продаж, маркетинге и распространении автомобилей через сложившуюся сеть дилеров — держателей привилегий производителей автомобилей; аналитики склонялись к мнению, что в системе распространения отпускные цены на новые автомобили чрезмерно увеличивались — минимум на 30%. Производители задумались, как усовершенствовать свои дилерские сети и исключить неэффективные звенья распространения из цепочки стоимости. В то же время локальные дилеры столкнулись с небывалой конкуренцией со стороны крупных сетей розничной торговли автомобилями, такими как AutoNation, и многочисленных электронных компаний, предоставляющих услуги по продаже автомобилей в Internet; появление этих двух конкурентов грозило полностью изменить роль и функции привилегированных дилеров.

Все чаще покупатели, обращаясь к местным дилерам в поисках нового автомобиля, заранее получают из Internet всю необходимую информацию: о ценах, по которым дилеры приобретали автомобили у производителей, о наценках и прибыли, получаемой на каждой модели и каждой сделке, о подлинной стоимости автомобилей, продаваемых на условиях встречной продажи, и даже о ценах, назначаемых электронными торговцами автомобилями. Примерно 60% покупателей автомобилей говорят, что используют Internet для изучения и сравнения цен. В Internet сотни сайтов, на которых можно бесплатно получить подробную информацию обо всех брендах и моделях, узнать характеристики машин, ознакомиться с ценами, скидками и условиями оплаты.

Все Internet-компании, борющиеся за долю весьма перспективного рынка торговли автомобилями, можно условно разделить на три типа.

- *Создатели клиентуры*, такие как CarPoint компании Microsoft, cars.com, Autoweb.com и carclub.com. Web-сайты создателей клиентуры предлагают потребителям подробную информацию для изучения и сравнения различных марок и моделей. Они сообщают базисные цены на автомобили и расценки на всевозможные дополнительные усовершенствования,

¹ Copyright © by Arthur A. Thompson. Все права защищены.

а также знакомят посетителей с характеристиками моделей, цветами и дополнительным оборудованием. Если покупателя интересует цена, он тут же заполняет простую форму запроса прейскуранта; создатель клиентуры перенаправляет запрос дилерам, с которыми у него установлены партнерские отношения, и те либо отправляют прейскуранты покупателю по электронной почте, либо звонят ему, если в заполненной форме указан номер телефона.

- *Продавцы*, например *CarsDirect.com*, *carOrder.com*, *DriveOff.com* и *Greenlight.com*. Web-сайты продавцов идут дальше: они сразу предоставляют покупателю прейскуранты и предлагают сделать заказ в режиме реального времени, а затем обращаются к региональному дилеру, чтобы тот доставил заказанный автомобиль клиенту.
- *Комбинированные сайты*, например *Autobytel.com*. Предлагают информацию для покупателей, создают клиентуру для дилеров-партнеров, принимают заказы в режиме реального времени и используют свою дилерскую сеть для выполнения заказа. *Autobytel.com* и некоторые другие комбинированные сайты занимаются также проведением аукционов и организацией рубрицированной рекламы, с помощью которой потребители могут продавать свои автомобили через электронные сети.

Продажи через электронные сети составили примерно 2,7% всех 15,5 млн. новых машин, проданных в США в 1999 году².

Между тем сами производители открывают Internet-сайты, на которых покупатели могут получить необходимую информацию, сравнить модели и характеристики и перейти по ссылке на сайты дилеров, чтобы ознакомиться с прейскурантами. Посетители Web-сайта *Toyota* могут заказать автомобиль по собственному вкусу и в течение недели получить его. К середине 2000 года около 85% привилегированных дилеров (держателей торговых привилегий производителей) открыли собственные сайты, на которых покупатели могут ознакомиться с ассортиментом и ценами, заполнить заявку и заключить договор об обслуживании. Свыше 50% из 22,4 тысяч американских дилеров не ограничились созданием собственных сайтов, но еще и подписались на услуги одного или нескольких независимых сервисов торговли автомобилями в Internet, таких как *CarPoint* (сервис *Microsoft Network*), *car.com*, *Autoweb.com*, *Autobytel.com*, которые содержат ссылки на сайты дилеров. Там посетители могут узнать цены на интересующие их автомобили. В то же время тысячи привилегированных дилеров присоединились к сети прямых продавцов и занялись продажей машин через электронные сети. Все это означает, что и производители, и дилеры поняли — появление Internet кардинально меняет всю розничную торговлю автомобилями.

Розничный автомобильный рынок в США

Со времен появления первого массового автомобиля — *Ford T* Генри Форда — до начала 2000 года в США было продано свыше 670 млн. новых машин. В 2000 году оборот американского рынка розничной торговли автомобилями составлял примерно 700 млрд. долл., ежегодные продажи новых легковых машин и грузовиков — около 15,5 млн. единиц в 1998 и 1999 годах, ежегодные продажи подержанных машин — около 40 млн. единиц. По некоторым оценкам, в 1999 году в США использовалось около 205 млн. автомобилей.

Розничная торговля автомобилями в США осуществлялась силами примерно 22,4 тысяч привилегированных дилеров, которые продавали почти все новые машины (370 млрд. долл. прибыли) и около 30% подержанных автомобилей (120 млрд. долл. прибыли). Кроме того, в США насчитывалось примерно 35 тыс. независимых стоянок подержанных машин, ежегодно продающих около 22 млн. автомобилей на сумму 270 млрд. долл., и к тому еще незначительное количество компаний, торгующих автомобилями через электронные сети — ими в 1999 году было продано около 500 тыс. транспортных средств. Количество продаж подержанных автомобилей без участия третьей стороны оценивается приблизительно в 5 млн. единиц ежегодно. Популярность подержанных транспортных средств за последние 15 лет значительно возросла, что объясняется улучшением их качества и ростом цен на новые автомобили.

² На основании данных, собранных J.D. Power and Associates.

Трудности дилеров в небольших городах

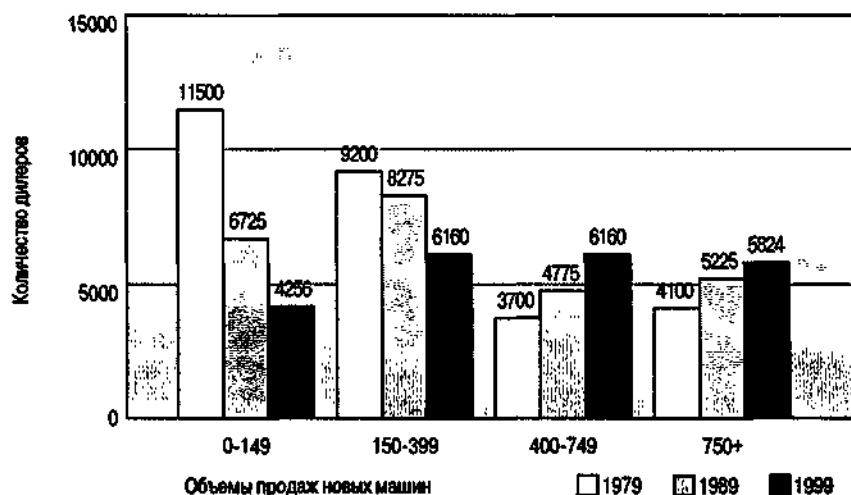
В последние три десятилетия XX века наблюдалось снижение количества дилеров, работающих с новыми автомобилями (табл. 5.1). Это сокращение вызвано, главным образом, слияниями и поглощениями дилерских компаний, а также целенаправленной деятельностью производителей, стремящихся ликвидировать слабых дилеров и сократить общее количество дилерских площадок. Как показано на рис. 5.1, мелкие дилеры исчезают, зато растет число дилеров, продающих свыше 400 автомобилей ежегодно. В 1979 году дилеров, продающих меньше 150 новых машин в год, насчитывалось 11,5 тысяч; в 1999 году таких дилеров осталось всего лишь 4256. Зато в 1999 году было уже свыше 5800 дилеров с ежегодным объемом продаж в 750 новых автомобилей, тогда как в 1979 году их было только 4100. Дилеры, работающие в небольших городах, не имели того масштаба операций и объема рынка, которыми могли похвастаться дилеры крупных городов, поэтому им было трудно конкурировать по цене и они либо закрывались, либо подвергались поглощению. Растущая ценовая конкуренция как среди производителей, борющихся за увеличение доли рынка, так и среди дилеров, стремящихся ликвидировать запасы, превратили в 1990-х годах розничную торговлю новыми автомобилями в бизнес с большими объемами продаж, но низкой прибылью. Из-за постоянно растущих цен на новые машины у покупателей усилилась ценовая чувствительность, и они стали с большой осторожностью подходить к совершению покупок. В стремлении сэкономить они готовы отправиться за 50–100 миль в крупный город, где дилеры охотнее идут на скидки с назначенной цены. Численность дилеров с небольшими объемами продаж, главным образом в сельских районах, постоянно сокращалась, поскольку они не могли себе позволить таких же скидок, как дилеры с большими объемами продаж, и их доходов едва хватало на покрытие накладных расходов. Выжить в небольших городках в 1990-е годы смогли лишь те дилеры, которые расширили ассортимент за счет добавления новых брэндов, как зарубежных, так и американских, и повысили тем самым объем продаж новых и подержанных машин.

Таблица 5.1. Количество привилегированных дилеров, 1978–1999 годы
(данные на начало года)

Год	Количество дилеров	Год	Количество дилеров
1978	29000	1989	25000
1979	28500	1990	24825
1980	27900	1991	24200
1981	26350	1992	23500
1982	25700	1993	22950
1983	24725	1994	22850
1984	24725	1995	22800
1985	24725	1996	22750
1986	24825	1997	22700
1987	25150	1998	22600
1988	25025	1999	22400

Источник. Отдел отраслевого анализа NADA.

К 2000 году обычной практикой дилеров в большинстве сельских и городских регионов стала работа с марками не только одного производителя. Национальная ассоциация автомобильных дилеров (NADA) сообщила, что 19,5 тысяч ее членов владеют примерно 40 тысячами торговых привилегий американских и зарубежных производителей. В табл. 5.2 показаны объемы и средние цены продаж в 1988–1998 годах.



Источник. Отдел отраслевого анализа NADA.

Рис. 5.1. Ежегодные продажи новых машин

Таблица 5.2. Среднее количество новых машин, проданных дилерами, и средняя розничная цена продаж, 1988–1998 годы

Год	Среднее количество новых машин, проданных одним дилером	Средняя розничная цена продажи, тыс. долл.
1988	617	14,1
1989	584	15,4
1990	567	15,9
1991	517	16,05
1992	555	17,1
1993	608	18,2
1994	661	19,2
1995	648	20,45
1996	664	21,9
1997	668	22,65
1998	691	23,6

Источник. Отдел отраслевого анализа NADA.

Появление крупных общенациональных дилеров

С конца 1980-х — начала 1990-х годов в розничной торговле автомобилями четко обозначилась тенденция к образованию дилерских мегакомпаний, предлагающих большой выбор новых моделей и широкое разнообразие брэндов. Некоторые агрессивные, стремящиеся к расширению дилеры пошли по пути поглощений, скупая более мелких конкурентов в различных регионах и расширяя таким образом географию своего рынка. В 1997 году *AutoNation, Inc.* резко изменила положение в отрасли торговли автомобилями, в которой преобладали местные дилеры, скупая дилерские компании сотнями и открывая в крупных горо-

дах огромные площадки для демонстрации и продажи автомобилей разных производителей. Менее чем за три года *AutoNation* стала крупнейшим в мире продавцом моторных транспортных средств, увеличив свои доходы с 9 млрд. долл. в 1997 году до более чем 16 млрд. долл. В 1998 году и более чем 20 млрд. долл. в 1999. В начале 2000 года у *AutoNation* было свыше 400 привилегированных дилеров в 23 штатах, представляющих 39 брендов; кроме того, компания владела или передала во франчайзинг 42 мегасалона подержанных машин *AutoNation USA* в 13 штатах. В 1999 году *AutoNation* продала примерно миллион машин; это означает, что компания продавала по два автомобиля каждую минуту 24 часа в день 7 дней в неделю.

Дилерские стратегии маркетинга и продаж

Привилегированные дилеры много средств вкладывали в рекламу, чтобы привлечь в свои демонстрационные залы и автосалоны потребителей, желающих приобрести новую машину, в особенности тех из них, кто отличался высокой ценовой чувствительностью. В своей рекламе дилеры особо подчеркивают широкий выбор, возможность значительных скидок, в том числе скидок производителя, специальные мероприятия по продвижению, удобные системы оплаты и низкие ежемесячные проценты при покупке в рассрочку. В автосалонах покупателя встречали продавцы, расспрашивали и помогали выбрать модель. Продавцы обычно стараются создать доверительные взаимоотношения с покупателем, находят доброе слово для каждой модели и предлагают совершить пробную поездку на автомобилях, к которым покупатель проявляет интерес. Большинство дилеров стараются сделать посещение своих автосалонов максимально приятным для покупателя и уделяют большое внимание послепродажному обслуживанию, чтобы клиенты обратились к ним и за следующей покупкой.

Дилерская экономика: доход–издержки–прибыль

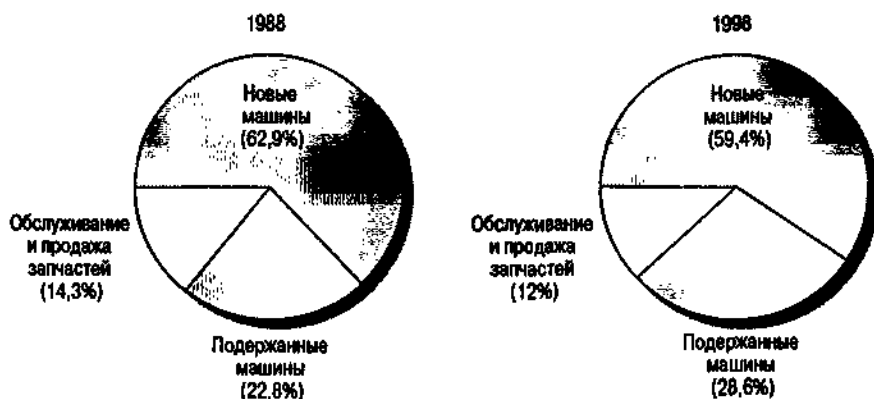
Общий доход 22400 американских дилеров, торгующих новыми автомобилями, достиг в 1998 году рекордного показателя — 533,6 млрд. долл. Структура доходов дилеров показана на рис. 5.2. Доход от продажи новых автомобилей в 1998 году вырос по сравнению с 1997 годом на 7%, доход от продаж подержанных автомобилей — на 4%, доход от обслуживания и продажи запчастей — на 2%. Чистая прибыль (до уплаты налогов) дилерской компании составила в среднем 403 тыс. долл. На рис. 5.3 показаны тенденции изменения структуры доходов, получаемых от продажи новых и подержанных автомобилей, а также от обслуживания и продажи запчастей. В табл. 5.3 показаны изменения в структуре доходов и затрат в средней американской дилерской компании за период с 1988 по 1998 год. Большую часть всех затрат дилеров составляют затраты на оплату труда:

Зарплата, тыс. долл.	1766,0
Реклама, тыс. долл.	234,0
Рента и эквивалент, тыс. долл.	225,0
Минимально запланированные проценты, тыс. долл.	87,7

В 1999 году привилегированные дилеры все вместе вложили в рекламу 5,7 млрд. долл., из них 2,9 млрд. долл. было потрачено на газетную рекламу, 900 млн. долл. — на телевизионные рекламные ролики, 800 млн. долл. — на радиорекламу и 272 млн. долл. — на рекламу в Internet. Затраты на рекламу составили в среднем 209 долл. на каждую новую проданную машину и 217 долл. — на каждую подержанную проданную машину.

Назначение дилерской цены на новый автомобиль. Дилеры заполняют свои демонстрационные залы и стоянки моделями, заказываемыми непосредственно у производителя. Дилеры заказывают автомобили с учетом предпочтений своих потребителей и на основании анализа продаж разных моделей и дополнительных усовершенствований. Однако в качестве условия поставки заказанных новых моделей производители требуют, чтобы дилеры принимали на

реализацию плохо продаваемые, менее популярные модели, от запасов которых производители хотят избавиться. Цена, которую дилеры платят производителям (так называемая фактурная цена дилера), обычно на 10–18% ниже предлагаемой розничной цены производителя (ПРЦП) — так называемой этикеточной цены, приклеиваемой на заднее стекло автомобиля. Процент надбавки сверх фактурной цены дилера зависит от типа и модели; обычно он выше у дорогих типов и моделей и ниже у дешевых. Однако у производителей принято давать дилерам небольшую скидку — так называемый *холдбэк* — с официальной фактурной цены для выполнения определенных плановых заданий по реализации продукции. Дилеры получают холдбэк в конце года; размер его зависит от типа и модели, но обычно составляет 2–3% от цены продажи. Желая получить холдбэк, дилеры, заинтересованные в дополнительных продажах, практикуют широко рекламируемые “полные и окончательные распродажи”, когда автомобили продаются всего лишь на 100 долл. (или около того) выше фактурной цены дилера. Многие покупатели автомобилей ничего не знают о холдбэке.



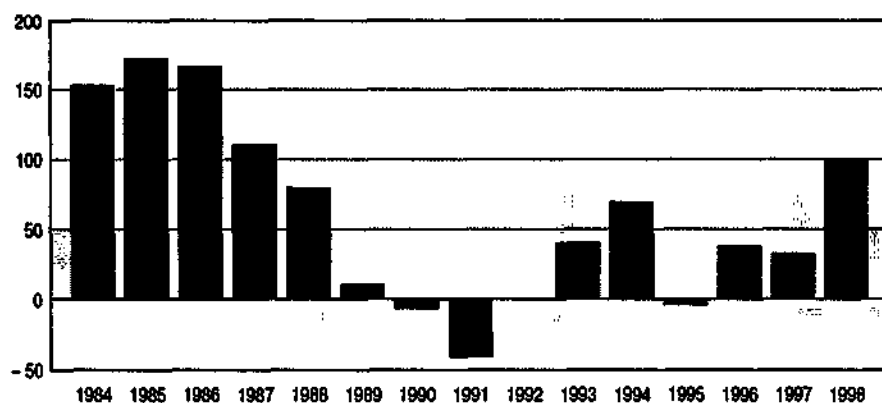
Источник: Отдел отраслевого анализа NADA.

Рис. 5.2. Структура прибыли дилеров

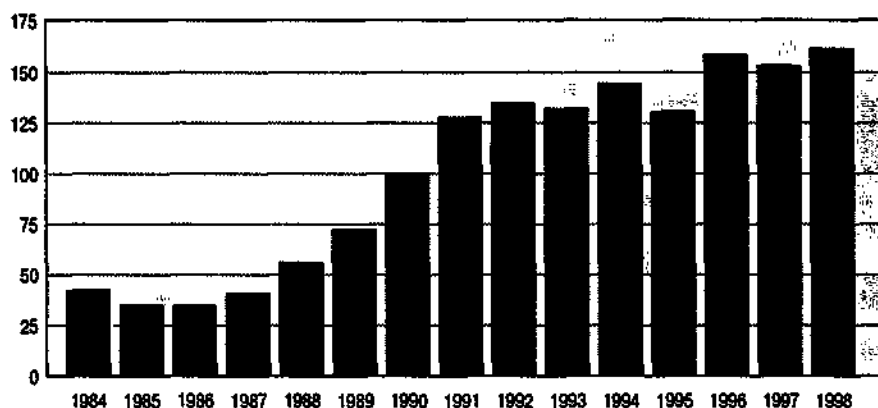
Дилеры самостоятельно назначают цены продажи автомобилей; обычно эти цены несколько ниже предлагаемой розничной цены производителя. Дилеры с большими объемами продаж обычно устанавливают наценку на фактурную цену дилера ниже, чем дилеры с малыми объемами продаж; как правило, дилеры не желают назначать большие скидки с этикеточной цены на быстро продаваемые машины при ограниченных поставках от производителя. Размер скидки с ПРЦП — предмет постоянных споров между дилером и клиентом, споров, которые длятся часами, а порой затягиваются на несколько дней. Большинство потребителей считают, что сделка для них недостаточно выгодна, если они не получают определенной скидки с этикеточной цены; иногда в поисках максимально низкой цены они ходят от дилера к дилеру. Многие покупатели обращаются в Internet, чтобы узнать фактурные затраты дилеров и стоимость автомобилей; вооружившись этой информацией, они чувствуют себя лучше подготовленными к переговорам с дилером. Частично стратегия дилеров при встречной продаже состоит в том, чтобы скрывать размер получаемой ими от производителя скидки и предлагать цену, которая получается при вычитании остаточной стоимости подержанной машины покупателя из этикеточной цены.

Торговля подержанными автомобилями. Дилеры — держатели торговой привилегии на продажу новых машин, в 1998 и 1999 годах продали в розницу 12 млн. подержанных транспортных средств. Еще 7,5 млн. подержанных машин было продано оптом на аукционах или другими дилерами. Примерно 70% подержанных машин привилегированные дилеры приобрели на условиях встречной продажи; еще 30% были куплены на аукционах и поступили из других источников. На протяжении 1990-х годов процент подержанных машин, приобретен-

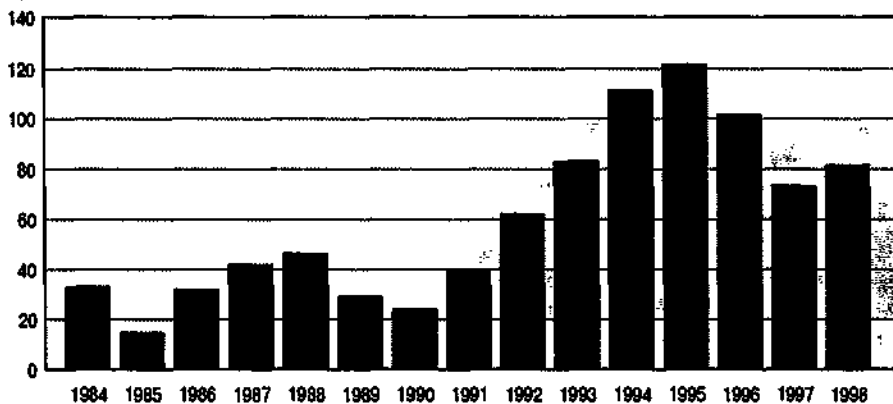
Чистая прибыль от продаж новых автомобилей
среднего дилера, в тыс. долл.



Чистая прибыль от обслуживания и продажи запчастей
среднего дилера, в тыс. долл.



Чистая прибыль от продаж поддержанных машин
среднего дилера, в тыс. долл.



Источник: Отдел отраслевого анализа NADA.

Рис. 5.3. Тенденции изменения прибыли дилеров — держателей торговых привилегий, по отделам, 1984–1998 годы

Таблица 5.3. Выборочные финансовые данные среднего автомобильного дилера, 1995–1998 годы

	1995	1996	1997	1998	Изменение 1997-1998, %
Общие продажи дилера	20029989	21562332	22407329	23712667	5,8
Общие доходы дилера	2583869	2788010	2861416	3058934	6,9
% от общих продаж	12,9	12,9	12,8	12,9	
Общие расходы дилера	2303449	2458106	2554435	2655819	4,0
% от общих продаж	11,5	11,4	11,4	11,2	
Чистая прибыль до уплаты налогов	280420	392904	306980	403115	31,3
% от общих продаж	1,4	1,5	1,4	1,7	
Чистая прибыль до уплаты налогов в ценах 1982 г.	177562	198926	184571	238508	29,2
Продажи новых машин	11737574	12527715	13130695	14085324	7,3
% от общих продаж	59,6	59,1	58,6	59,4	
Продажи подержанных машин	5808697	6360888	6498125	6781823	4,4
% от общих продаж	29,0	29,5	29,0	29,6%	
Обслуживание и запчасти	2483719	2673729	2778509	2845520	2,4
% от общих продаж	12,4	12,4	12,4	12,0	
Средняя цена продажи новой машины	20450	21900	22650	23600	4,2
Средняя цена продажи подержанной машины	11050	11850	12100	12500	3,3
Средний собственный капитал (на 31.12)	1220597	1330257	1389052	1490451	7,3
Чистая прибыль как % от собственного капитала	23,0	24,8	22,1	27,0	

Источник. Отдел отраслевого анализа NADA.

ных на аукционах, постепенно вырос с 10% в 1988 году до 31% в 1998 году. За все 1990-е годы средняя розничная цена подержанного автомобиля постепенно увеличилась с 7,4 тыс. долл. В 1990 году до 10 тыс. долл. в 1995 году и до 12,5 тыс. долл. в 1998 году.

Отдел обслуживания. Дилеры рассматривают послепродажное обслуживание как один из ключевых факторов в создании прочных взаимоотношений с потребителями, покупающими новые и подержанные машины. Владельцы автомобилей, если их удовлетворяют ремонт, профилактическое обслуживание и персонал отдела обслуживания, обычно возвращаются к дилеру для покупки следующей машины. Кроме того, отдел обслуживания обеспечивает большую часть прибыли компании (см. еще раз рис. 5.3).

Национальная ассоциация автомобильных дилеров

Приблизительно 19,5 тысяч из 22,4 тысяч привилегированных дилеров состоят в Национальной ассоциации автомобильных дилеров (NADA), которая делает все от нее зависящее для защиты интересов своих членов. В последние годы NADA тратит много времени и сил на борьбу как с компаниями, продающими машины через Internet, так и с попытками производителей усилить свои позиции в дилерских представительствах, находящихся в их владении.

Пока чиновники NADA были уверены, что растущее использование покупателями Internet благотворно скажется на розничной торговле автомобилями, они спокойно смотрели на то, что законодательство большинства штатов запрещало продавать новые машины непосредственно покупателям кому бы то ни было, кроме привилегированных дилеров, — пре-

пятствие, над преодолением которого ломали головы электронные компании, торгующие автомобилями. Кроме того, NADA и большинство ее членов были уверены, что любой покупатель захочет лично осмотреть машину, оценить цвет и оформление салона, сделать пробную поездку перед совершением покупки, — ведь, как правило, это вторая по величине покупка в жизни американца (после приобретения дома).

В основной части речи на съезде Национальной ассоциации автомобильных дилеров 2000 года Джеймс Виллингхем, председатель NADA, заявил:

Важно понимать, что дилеры делают гораздо больше, нежели просто продают легковые машины и грузовики. Мы нанимаем и обучаем квалифицированный торговый и обслуживающий персонал. Мы принимаем меры по защите и обучению покупателей, например, учим правильно устанавливать детские сиденья. Мы инвестируем миллионы долларов в технологии, обучение и оборудование. Короче говоря, мы увеличиваем потребительскую ценность автомобиля³.

Дж. Виллингхем считает, что хотя Web и создает новые каналы для молодых потребителей, она не заменит традиционных дилеров. Он выразил мнение, что розничная торговля автотранспортными средствами — это нечто большее, нежели просто соглашение о цене и доставке машины.

Очень важно ощущать, что за товаром стоит реальный человек. А теперь объедините возможности дилеров в Сети — я имею в виду качественный дизайн и информационную составляющую — с персональным обслуживанием потребителя, которое предлагают лучшие дилеры, и вы получите мощную стратегию розничной торговли автомобилями XXI века⁴.

Тем не менее NADA чувствовала, что пора поставить Internet на службу своим 19,5 тысячам членов и как-то противостоять растущей конкуренции со стороны электронных служб торговли машинами. В 1999 году NADA открыла Web-сайт, который направлял потенциальных покупателей непосредственно к дилерам. Сайт был разработан для ознакомления покупателей с крупнейшими ресурсами новых и подержанных автомобилей всех автомобильных Web-сайтов. В апреле 2000 года NADA создала собственный Web-сайт для торговли автомобилями (NADA.dealers.com), на котором размещалась информация для потребителей.

- Потребителям сообщались фактурные цены на новые машины. (Однако сайт ничего не сообщал о поощрительных скидках и холдбэке, которые производители устанавливают дилерам для достижения определенных целей продаж — эти данные потребители могли узнать только на независимых сайтах). Решение NADA открыть информацию по фактурным ценам представляло собой решительный отход от прежних позиций — NADA долго и упорно отказывалась сообщать о затратах дилеров на новые машины и грузовики, однако Ассоциации пришлось пойти на этот шаг, чтобы противостоять растущей конкуренции со стороны электронных компаний.
- Потребители узнавали о новых и подержанных транспортных средствах, имеющих на стоянках 6 тысяч дилеров — участников проекта. (Остальные дилеры также могли разместить на сайте информацию о своих автомобилях, новых и подержанных, но на платной основе — за 150 долл. в месяц.)
- На сайте предлагались ссылки на сайты дилеров и сайты встречной продажи.

NADA рассчитывала с помощью своего портала открыть доступ потребителей ко всем своим дилерам-членам, а их насчитывалось 19,5 тысяч — около 90% всех 22,4 тысяч привилегированных дилеров⁵. На сайте NADA покупатель получал адреса трех находящихся в его регионе дилеров, предлагающих интересующие его модели; дилер ничего за это не платил. Это ставило в не-

³ www.nada.org.

⁴ *Ibid.*

⁵ "Auto Dealers to Launch a Web Site", Wall Street Journal, March 16, 2000, p. A3.

выгодное положение те сайты, которые за посредничество брали плату с покупателей или дилеров. Кроме того, NADA разработала программу предоставления своим членам специального программного обеспечения для разработки и модернизации Web-сайтов. Руководство NADA заявило, что цель сайта Ассоциации — снижение издержек дилеров на маркетинг в Internet и обеспечение прямых контактов с интерактивными потребителями. NADA считала, что эти новые инициативы заставят дилеров размещать свою информацию на сайте NADA и в конечном счете позволят потребителям получать данные об автомобилях всех дилеров — членов NADA.

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ПРОФИЛЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ АВТОМОБИЛЕЙ

В табл. 5.4 показан демографический состав домохозяйств США в 1998 году, с прогнозом до 2008 года. Если в 1970 году женатые пары с детьми до 18 лет составляли почти 50% всех домохозяйств США, то в 1998 году этот показатель снизился до 25% — это около 25 млн. домохозяйств. Ожидается, что в ближайшее десятилетие их количество не увеличится. Около 30% из 102 млн. домохозяйств США составляют одиночки или проживающие не со членами своих семей; предполагается, что к 2008 году их количество возрастет на 11%. Женатых пар без детей насчитывается 28%, и ожидается, что в 2008 году их станет больше на 19%; это самая быстрорастущая категория населения. Вторая быстро увеличивающаяся группа — люди старше 65 лет. Предполагается, что за период 1998–2008 годов число афроамериканских домохозяйств достигнет 14,3 млн., т.е. вырастет на 16,6%, а число испаноязычных домохозяйств увеличится до 36% и составит 11,6 млн. Количество домохозяйств американцев азиатского происхождения вырастет на 36,5%. В 1998 году в семьях приблизительно 35,7% испаноязычных женатых пар жили дети в возрасте до 18 лет, за ними следовали азиатские американцы — 32%, белые — 25% и черные — 18,3%. Маркетинговые исследования показали, что наличие детей в семье, их количество и возраст очень сильно влияют на выбор приобретаемого транспортного средства (табл. 5.5).

Таблица 5.4. Выборочные статистические данные о населении США за 1998 год, с прогнозом до 2008 года (млн. чел.).

	1998	2008	Изменение	Изменение к 2008, %
Все домохозяйства	102,022	112,433	10,411	10,20
Семейные домохозяйства	70,938	77,864	6,926	9,80
Женатые пары без детей до 18 лет	28,977	34,335	5,458	18,80
Женатые пары с детьми до 18 лет	25,166	25,155	-0,011	0,00
Женщина — глава семьи, без мужа	12,917	14,061	1,144	8,90
Мужчина — глава семьи, без жены	3,878	4,213	0,335	8,60
Домохозяйства — не семьи, всего	31,084	34,569	3,485	11,20
Одиночки, всего	25,637	28,780	3,089	12,00
Одинокие женщины	15,154	17,255	2,101	13,90
Одинокие мужчины	10,537	11,525	0,988	9,40
Живущие с родственниками	5,393	5,789	0,396	7,30
Женщина — глава семьи	2,124	2,334	0,210	9,90
Мужчина — глава семьи	3,269	3,455	0,186	5,70

Источник. Материалы TGE Demographics.

Таблица 5.5. Доля покупок (в %) новых машин различными типами семей, июль 1998 – июнь 1999 года

	Женатые пары с детьми	Женатые пары без детей	Много взрослых с детьми	Много взрослых без детей	Один взрослый с детьми	Один взрослый, одиночка
Маленький автомобиль	11,8	11,1	14,8	13,5	17,4	15,9
Средний автомобиль	18,4	21,3	19,1	21,6	21,0	22,7
Большой автомобиль	1,3	4,0	1,4	2,9	0,9	2,4
Спортивный автомобиль	4,2	4,5	4,8	5,0	4,5	5,6
Автомобиль класса "люкс"	7,0	10,1	6,7	9,2	6,7	9,0
Мини-фургон	14,6	7,5	10,6	5,5	11,5	4,6
Спортивный автомобиль	22,0	19,4	19,9	18,8	21,2	19,5
Грузовой автомобиль	19,6	21,3	21,6	22,7	15,9	18,8
Большой фургон	1,4	0,8	1,1	0,8	0,9	0,5
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Источник. Материалы The Poll Company.

Маркетинговые исследования показали, что покупатели подержанных транспортных средств становятся моложе и беднее покупателей новых транспортных средств. При этом подержанные машины больше привлекают покупателей 35–49 лет с годовым доходом в 50–75 тыс. долл. Это частью относится к широко распространенным качественным автомобилям с небольшим пробегом, пребывавшим в употреблении 2–3 года.

Типы покупателей транспортных средств

В недавнем исследовании, проведенном *J.D. Power and Associates*, самой авторитетной из организаций, занимающихся исследованиями психологии покупателей автотранспортных средств, все покупатели разделены на четыре категории — сердитые, открытые, прагматики и игроки⁶.

Сердитые (33%) — покупатели, враждебно настроенные по отношению к персоналу. Их отличает педантизм и методичность; прежде чем отправиться за покупкой, они исследуют все цены и предложения, чтобы занять выгодную позицию в переговорах с торговым персоналом. В этой группе объединены самые молодые и образованные покупатели из всех четырех групп.

Открытые (25%) — покупатели, дружелюбно настроенные по отношению к торговому персоналу и отличающиеся высоким уровнем приверженности торговой марке и дилерам. Получают удовольствие от процесса покупки новой машины и общения с продавцами.

Прагматики (24%) — скрытные, сдержанные, в первую очередь ориентируются на удобство. Примерно 45% из них женщины. Считают, что рысканье по автосалонам в поисках самой лучшей цены и совершенного автомобиля — не лучший способ провести время. Членов этой группы отличает некоторая индифферентность к типу машины, которую они собираются водить.

⁶ *J.D. Power and Associates, Press Release, June 24, 1999. Данные размещены на сайте www.jdpower.com.*

Игроки (18%) — эта группа на 73% состоит из мужчин в возрасте моложе среднего покупателя машин; перед тем как сделать окончательный выбор, они обычно посещают множество автосалонов. Прежде чем принять окончательное решение, они стремятся собрать как можно больше информации. Это решительные, общительные и опытные покупатели. Им нравится процесс покупки нового автомобиля, и они обычно доброжелательно относятся к дилерам и торговому персоналу.

Рост популярности Internet как источника информации для покупателей автомобилей

Все чаще покупатели используют Internet как источник информации об автомобилях: изучают и сравнивают характеристики разных моделей, узнают фактурные цены дилеров и условия скидок, ищут подходящие цены, чтобы при покупке избежать давления со стороны продавцов. Вот как одна из газет описывает использование Internet для покупки новой машины.

У Бет Трейн, 38 лет, из Орlando, штат Флорида, было желание купить новый спортивный автомобиль. Однако после посещения местного автосалона у Трейн возникло еще одно желание — купить новый спортивный автомобиль в любом другом месте, кроме этого.

Изучив предложения и цены в Internet, Трейн поняла, что дилер в Орlando предлагает ей невыгодную сделку. Потратив еще какое-то время на исследования, Трейн обратила внимание на *Miracle Toyota* в Винтер-Хэвен, штата Флорида.

Трейн начала переписку с этим дилером по электронной почте, и его сообщения помогли ей решить, какую модель покупать и сколько заплатить. Все обдумав, Трейн позвонила в *Miracle Toyota* и заключила контракт. В первый раз она появилась в автосалоне, когда забирала свою Toyota 4Runner Limited 1999 года выпуска.

“Посещение дилера в Орlando меня разочаровало, — объяснила Трейн. — Я чувствовала, что на меня пытаются давить. Общаться через Internet оказалось гораздо проще. Я чувствовала себя намного комфортнее”⁷.

По оценкам *J.D. Power and Associates*, количество покупателей новых машин, при выборе модели и дилера прибегающих к помощи Internet, выросло с 25% в 1998 году до 60% к концу 1999 года; предполагается, что к концу 2000 года этот показатель увеличится как минимум до 65%. Менеджер по продажам в Internet из пригородного автосалона в Бирмингеме, штат Алабама, отмечает: “По моим наблюдениям, примерно 50% посетителей нашего автосалона приходят к нам, предварительно изучив информацию в Internet. Пользователи Сети — самые образованные наши покупатели, они очень умны”⁸. *J.D. Power* также сообщает, что более 60% покупателей новых автомобилей были уверены, что им удастся найти машины по фактурным ценам дилера⁹. Компания *Forrester Research* предполагает, что в 2003 году 8 миллионов потребителей будут использовать Internet для покупки машины (в 1999 году этот показатель составил 5 миллионов), а всего через Internet будет продано 500 тыс. машин на общую сумму 12 млрд. долл. Однако ряд наблюдателей и менеджеров компаний, торгующих автомобилями через Internet, уверены, что торговля машинами через электронные сети будет расти гораздо быстрее.

Компания *J.D. Power* в своем исследовании *NewBuyers.com* (“Новые покупатели.com”) предсказывает, что рост популярности Internet больше всего ударит по внутренним производителям.

Чем больше времени человек проводит в Internet, тем ниже вероятность, что он (она) купит машину американского производства. В целом доля рынка отечественных производителей

⁷ Chris Brennan, “Will the Web Lure Buyers to Dealerships or Drive Them Away?”, *The Tuscaloosa News* (региональная версия *New York Times*), January 23, 2000, p. D1.

⁸ Цитируется по работе “Kicking Tires in Cyberspace”, *The Birmingham News*, February 6, 2000, p. 6.

⁹ www.jdpower.com.

составляет сегодня примерно 70%; однако среди пользователей Internet этот показатель не превышает 58%. Кроме того, только половина покупателей, приобретающих автомобили через Сеть, покупают отечественные машины¹⁰.

ПРОИЗВОДИТЕЛИ ВЫХОДЯТ НА РОЗНИЧНЫЙ АВТОРЫНОК

Начиная с 1998 года *Ford* и *General Motors* не прекращают попыток поглощения привилегированных дилеров на некоторых рынках, стремясь создать свою собственную розничную сеть распространения; между тем эта практика запрещена законами о франчайзинге в ряде штатов и встретила яростное сопротивление дилеров — держателей торговых привилегий. В 1999 году *General Motors* обнародовала весьма сомнительный план приобретения до 10% своих примерно 7000 дилерских представительств; дилеры протестовали и требовали, чтобы впредь *General Motors* согласовывала свои действия с дилерами. *Daewoo*, южнокорейский производитель автомобилей, вступивший на американский рынок в конце 1998 года, недавно открыл несколько розничных торговых точек, находящихся во владении автозаводов. Система розничной торговли *Daewoo* на рынках США строится на комбинации 25% магазинов, находящихся во владении компании, и 75% магазинов, которыми владеют дилеры. Эта система привела к тому, что в некоторых штатах законодательно ограничена или вовсе запрещена розничная торговля через автосалоны, находящиеся в собственности производителя. Компания *Ford* создала совместные компании с местными дилерами в Тулсе, Оклахоме, Сан-Диего, Солт-Лейк-Сити и Рочестере, штат Нью-Йорк, в результате чего дилеры либо продали свои торговые привилегии компании *Ford*, либо *Ford* открыла новые представительства, где дилеры стали ее партнерами. При этом некоторые дилерские представительства в этом регионе были закрыты. Говорят, что другие производители также разрабатывают или обдумывают планы по рекламе и продаже прямо через Internet тех своих автомобилей, которые производители сдают в аренду и потом получают обратно.

Борьба независимых дилеров с привилегированными дилерами

Дилеры оказывали давление на законодателей и регулятивные органы, требуя заблокировать деятельность дилеров, находящихся во владении производителей, а также запретить торговлю новыми автомобилями электронным компаниям через Internet; во многих штатах они оказывали давление на государственных чиновников, заставляя их решительно поддерживать существующие законы о торговых привилегиях, которые запрещают всем, кроме дилеров — держателей торговых привилегий, продавать новые машины непосредственно потребителям; даже американцы — работники компаний *Ford*, *GM* и других производителей американских автомобилей, должны покупать машины через дилеров, а не прямо на фабрике. В 1999 году привилегированным дилерам в Северной Каролине удалось убедить законодательство штата запретить дилерские представительства, находящиеся в собственности производителей, в радиусе 45 миль от привилегированного дилера, продающего эти же торговые марки; дилеры, выступающие в защиту ограничения, выразили опасения, что конкуренты, принадлежащие фабрикам, будут пользоваться незапланированными льготами, например, получать большие объемы поставок самых популярных моделей и более выгодные условия кредита для покупателей¹¹. Другие дилеры жаловались, что вторжение автосалонов производителей в розничную торговлю автомобилями ставит дилеров в неравные условия, потому что заставляет их напрямую конкурировать с собственными поставщиками. К борьбе подклю-

¹⁰ Исследование *New Autosshopper.com* за 1999 год, J.D. Power and Associates.

¹¹ "Car Seller, Automakers Haggle over Dealerships", USA Today, November 15, 1999, p. 10B.

лись и потребители: выступая против участия производителей в розничной торговле автомобилями, потребители утверждали, что производители желают участвовать в розничной торговле единственно для консолидации и вытеснения дилеров, что позволяет им лучше контролировать цены. Упорное сопротивление дилеров, наряду с законодательными ограничениями отдельных штатов, вынудило производителей пересмотреть свою стратегию и объединиться с дилерами, чтобы вместе бороться с электронными компаниями, торгующими машинами через Internet.

ДИЛЕРЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПРОТИВ ЭЛЕКТРОННЫХ КОМПАНИЙ

Дилеры и производители, несмотря на взаимные обиды и упреки, на недавние тревоги по поводу проникновения производителей на автомобильный розничный рынок, все же объединились, чтобы противостоять новой угрозе — появлению Internet-услуг по продаже машин — и попытаться свести к минимуму обращение покупателей к электронным компаниям при поиске и покупке новой или подержанной машины. Дилеры на уровне штатов боролись за поддержку и усиление законов, запрещающих всем, за исключением дилеров — держателей торговых привилегий, продавать новые машины в рамках границ этих штатов. Пока что их борьба была успешной.

Прочный союз производителей и дилеров поставил независимые Web-сайты в невыгодное положение. Стратегия Internet-сайтов, таких как *CarsDirect.com*, состояла в том, чтобы гарантировать покупателям определенную цену машины, организовать покупку ее у дилера при сравнительно скромной надбавке на затраты дилера и затем доставить ее на дом покупателю. Электронные компании не могли купить автомобиль непосредственно у производителя, и до сих пор производители отказывались сотрудничать с оптовыми брокерами, которые хотели заниматься поставками машин электронным торговцам. Большинство наблюдателей уверены, что пока электронные торговцы машинами, те же *CarsDirect.com* и *Autobytel.com*, не организуют поставку автомобилей прямо с завода, им будет трудно удовлетворять клиентов и завоевывать долю рынка новых машин, отличную от символической.

ДИЛЕРЫ И ТОРГОВЛЯ ЧЕРЕЗ INTERNET

Значение принадлежащих дилерам Web-сайтов как источника новых клиентов и продаж растет. Если в течение последнего квартала 1999 года большинство дилерских сайтов регистрировало в среднем 50 визитов в месяц, то 14% сайтов регистрировало более 500 визитов в месяц; количество активно посещаемых сайтов увеличивается ежеквартально. Примерно 50% дилеров стали партнерами ведущих Internet-сайтов, таких как *CarPoint*, *cars.com* и *Autoweb.com*, согласившись платить ежемесячно или от количества сделок, чтобы привлечь покупателей в свои автосалоны.

Практически все дилеры заинтересованы в появлении новых покупателей, которых составляет Internet, и охотно отвечают на запросы потребителей по электронной почте, для чего нанимают продавцов нового поколения, которые разбираются в компьютерах и Internet и могут быстро и эффективно отвечать на запросы клиентов, не используя методов психологического давления. Около 95% дилеров, создавших свои Web-сайты, располагают торговым персоналом специально для работы с клиентами, появившимися благодаря Internet. И почти все дилеры вместе со своими Internet-продавцами работают над усовершенствованием своих методов продаж через Internet. Уже ясно, что главное в этой сфере торговли — мгновенная реакция; пользователи хотят знать, что их сообщения получены и к ним относятся серьезно. Надежная связь и информативные, дружелюбные ответы на вопросы клиентов часто заканчиваются продажей, иногда без какого-либо иного контакта, кроме Internet. Примерно 50% Web-сайтов дилеров позволяют потребителям заполнять финансовые документы и заключать договоры о сервисном обслуживании, а также знакомиться с ассортиментом и ценами.

Автосалон *Miracle Toyota* в Винтер-Хэвене, штат Флорида, продавал через Internet 35–40 машин ежемесячно, причем, как выяснилось, большинство покупателей обратились на сайт, чтобы сравнить его предложения и цены с автосалонами в Тампе и Орlando. Автосалон *Lute Riley Honda* в пригороде Далласа продавал около 100 машин в месяц с помощью электронных контактов¹². Автосалон *King Acura* в Бирмингеме, штат Алабама, в октябре 1999 года продал 325 машин благодаря 45 различным сайтам, начиная с *Acura.com* (сайт производителя) до *Yahoo*. В 2000 году, в январе, когда в торговле машинами обычно наступает спад, *King Acura* получил 507 клиентов с 62 сайтов¹³.

СТРАТЕГИИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

В табл. 5.6 показаны изменения долей рынка производителей, торгующих автомобилями. Осваивая Internet, производители поняли, что преимущество их дилеров состоит в том, что те контактируют с потребителями напрямую. Они поняли, что существует потенциальный риск конфликта в канале распространения, если дилеры почувствуют угрозу со стороны присутствия производителей в Internet. До начала 2000 года Web-сайты производителей использовались главным образом для предоставления информации потребителям и как справочная служба для дилеров. Практически все ведущие производители имели Web-сайты, предоставляющие информацию о моделях и позволяющие потребителям конфигурировать собственные варианты автомобилей с разным набором функций, цветом и отделкой интерьера. Затем эта информация передавалась ближайшим дилерам, продавцы которых немедленно связывались с потенциальными клиентами по электронной почте или телефону и передавали информацию о расценках и условиях послепродажного обслуживания. Посещение дилера для пробной поездки или осмотра машины на месте и обсуждение цены проходили точно таким же образом, как и до появления Internet. На своих сайтах производители, помимо информации о товарах, предлагали владельцам машин сведения об условиях обслуживания, вариантах оплаты и обеспечении безопасности. Однако сегодня производители предлагают некоторые новые разработки.

Toyota Motor Corporation

Осенью 1999 года *Toyota Motor* объявила, что отныне двухдверный седан Camry Solara под заказ потребителя будет создаваться всего за пять дней. *Toyota* планировала перевести на свою пятидневную систему “заказ—производство—поставка” и другие модели сразу же после того, как процесс отшлифуют на Camry. Это решение было воспринято как первый шаг в переходе от модели бизнеса “производство для складов дилера”, традиционной для США, к модели бизнеса “производство под заказ”, уже достаточно привычной в Японии и Европе. Опросы покупателей автомобилей показали, что почти 50% покупателей не находят в дилерских автосалонах моделей, цветов и конфигураций оборудования по своему вкусу. Обычно дилеры на основании своего опыта делали предположения о предпочтениях покупателей относительно моделей, расцветок и вариантов оборудования, размещали заказы у производителей и надеялись, что покупатели найдут, что хотят, среди имеющихся разновидностей моделей. Чтобы потребители соглашались покупать имеющиеся модели вместо таких, каких им хотелось бы, производители и дилеры предлагали скидки и шли на различные уступки. Можно было получить машину и под заказ, но срок покупки часто отодвигался при этом на 30–60 дней.

Отраслевые аналитики убеждены, что переход *Toyota* на пятидневную доставку заказа рассчитан не только на более полное удовлетворение покупателей и укрепление приверженности торговой марке, но и на получение преимуществ от более эффективного управления це-

¹² “Car Dealers Say: Follow the Mouse”, *Business Week*, April 10, 2000, p. 110.

¹³ “Kicking Tires in Cyberspace”.

Таблица 5.6. Продажи новых машин в США и доли рынка производителей, 1988-1998 годы

Год	Chrysler	Ford	GM	Toyota	Honda	Nissan	Volkswagen	Прочие импортёры	Итого
1988	2208100 14,36%	3751900 24,40%	5511400 35,85%	936000 6,09%	769000 5,00%	642500 4,18%	197200 1,28%	1359000 8,84%	15374900
1989	2004000 13,78%	3579900 24,62%	5106200 35,12%	945400 6,5%	783100 5,39%	664200 4,57%	154900 1,07%	1302700 8,96%	14540500
1990	1698100 12,25%	3317100 23,94%	4934300 35,61%	1058000 7,63%	854900 6,17%	621600 4,49%	157500 1,14%	1216300 8,78%	13857700
1991	1507700 12,25%	2867400 23,29%	4319700 35,09%	1010500 8,21%	803400 6,53%	583400 4,74%	109000 0,89%	1109000 9,01%	12310000
1992	1713000 13,32%	3192500 24,82%	4397500 34,19%	1023600 7,96%	768800 5,98%	585500 4,55%	90500 0,70%	1089000 8,47%	12860600
1993	2014800 14,74%	3562400 25,64%	4667000 33,59%	1033200 7,44%	717400 5,16%	687700 0,05%	62100 0,45%	1118400 8,05%	13896000
1994	2204000 14,64%	3818100 25,35%	5015900 33,31%	1088100 7,23%	788200 5,23%	774300 5,14%	109600 0,73%	1260400 8,37%	15058600
1995	2164300 14,70%	3801000 25,81%	4841600 32,87%	1083400 7,36%	794600 5,4%	770300 5,23%	106600 0,72%	1166300 7,92%	14728000
1996	2450800 16,23%	3843400 25,46%	4743600 31,42%	1159700 7,68%	843900 5,59%	749800 4,97%	163200 1,08%	1142700 7,57%	15097200
1997	2303800 15,23%	3807100 25,16%	4734100 31,29%	1230100 8,13%	940400 0,06%	728400 4,81%	172000 1,14%	1214400 8,03%	15130200
1998	2510000 16,15%	3860200 24,84%	4570100 29,41%	1361000 8,76%	1009600 6,50%	624600 4,00%	267200 1,72%	1342300 8,64%	15541900
В среднем за 1988-1998	2073782 14,40%	3581909 24,88%	4803764 33,36%	1084455 7,53%	824845 5,73%	675391 4,69%	144545 1,00%	1210955 8,41%	14399600

Источник. Отдел отраслевого анализа NADA.

почкой поставок и постепенный отказ от дорогостоящих мероприятий по продвижению, направленных на улучшение сбыта плохо продающихся моделей. Модель бизнеса "производство под заказ" позволяла не только перейти на более эффективную систему поставки запасных частей и компонентов на конвейеры заводов *Toyota* (поставка точно в срок), но и отказаться от убыточных скидок на непопулярные модели и конфигурации. Производство под заказ дает возможность дилерам резко сократить количество машин на складах (сокращая таким образом издержки на хранение). Если модель "производство под заказ" придется по вкусу покупателям, дилерам достаточно будет содержать в демонстрационном зале минимальное количество моделей для осмотра и пробных поездок и ограниченное число машин для немедленной продажи; главной функцией дилеров станет сбор заказов потребителей. Дилеры смогут снизить свои расходы на аренду первоклассной дорогостоящей недвижимости в районах с большим потоком потребителей и интенсивным движением. Модель "производство под заказ" обеспечивает дополнительные преимущества Internet как посреднику при покупке машины. Покупателям машин будет проще проводить исследования в Сети, сравнивать цены и размещать заказы¹⁴. По некоторым оценкам, сборка под заказ может снизить издержки на производство автомобиля в среднем более чем на 1,5 тыс. долл.¹⁵.

Ford Motor Company

В апреле 2000 года *Ford* почувствовала наступление Internet и электронной коммерции на всех фронтах. В середине 1999 года команда разработчиков компании провела для менеджеров высшего уровня презентацию нового проекта, который предусматривал, во-первых, переход фабрик на производство автомобилей под заказ потребителей; во-вторых, новую систему работы дилеров, которые через Internet сообщают производителю о проблемах отдельных моделей и компонентов сразу же после поступления машин на ремонт и обслуживание с тем, чтобы заводы и поставщики могли быстро внести исправления в техническую документацию и производственный процесс; в-третьих, изменение работы поставщиков, чтобы они контролировали запасы в сборочных цехах *Ford* и поставляли большинство частей и компонентов точно в срок, в-четвертых, объединение в электронной сети поставщиков и сборочных цехов таким образом, чтобы когда потребитель шелжал на экранных кнопках, создавая собственную конфигурацию *Ford Explorer*, вся необходимая информация тут же передавалась поставщикам запчастей и компонентов, сборочным цехам, осуществляющим доставку дилеру, финансовым и страховым компаниям, а также разработчикам новых моделей *Ford*. Глава *Ford* и все руководство по достоинству оценили новый проект и начали серию инициатив под общим названием *CustomerConnect* (Связь с потребителем), направленную на его реализацию и призванную объединить в сеть покупателей, поставщиков запасных частей, сборочные цеха, дилеров, финансовые компании и конструкторов-разработчиков. В начале 2000 года компания *Ford* начала работу на электронном рынке, создав сеть для своих 30 тысяч поставщиков из разных стран мира, и стала использовать Internet для организации закупок и более эффективного обмена информацией и координации деятельности своих поставщиков.

Чтобы успокоить своих дилеров, руководство *Ford* в 2000 году на съезде Национальной ассоциации автомобильных дилеров пообещало продолжить партнерство с привилегированными дилерами в реализации своей стратегии электронной коммерции и воздержаться от продажи машин непосредственно покупателям через Internet. И хотя компания *Ford* благодаря своим инициативам облегчила получение дилерских привилегий, ее долгосрочные стратегические намерения относительно дальнейшей интеграции в автомобильный розничный рынок через приобретение дилерских представительств оставались неясными.

¹⁴ "An Automaker Tries the Dell Way", *Wall Street Journal*, August 30, 1999.

¹⁵ "Detroit Goes Digital", *Fortune*, April 17, 2000, p. 172.

General Motors

В середине 1999 года компания *General Motors* начала реализацию проекта *e-GM*, призванного объединить в электронную сеть поставщиков и дилеров и создать более тесные связи с потребителями через Internet. *e-GM*, представляющая собой самостоятельное подразделение в рамках компании, открыла 150 Web-сайтов для потребителей разных стран мира, чтобы помочь покупателям выбирать машины и попытаться наладить взаимоотношения с потенциальными потребителями. Компания планировала интегрировать и (в ответ на жалобы клиентов) упростить эти сайты, а также упростить процесс осуществления сделок в режиме реального времени. На американском Web-сайте *GM*, (www.gmbuypower.com), было установлено программное обеспечение, позволяющее покупателям выбирать конфигурацию машины на свой вкус и искать такой автомобиль на складах ближайших дилеров. Кроме того, компания начала проект *TradeXchange* по переводу в Internet закупок у всех поставщиков компании; предполагалось, что реализация этого проекта позволит сократить административные издержки на оформление заказов на закупки со 100 до 10 долл. В середине 1999 года *GM* решила основать свое представительство в Хьюстоне, штат Техас, которое специализировалось бы на продаже через Internet машин, раньше сдававшихся в аренду, но штат Техас отказался выдать лицензию предприятию *GM* из-за строгих законов о деятельности привилегированных дилеров; для реализации своей задумки *GM* пришлось найти дилерское представительство в Техасе и наладить с ним партнерские отношения.

Осенью 1999 года *GM* задумалась, что нужно сделать, чтобы принимать заказы через Internet, производить автомобили под заказ и доставлять их в обещанный срок. Для этого потребовались радикальные и далеко идущие внутренние изменения. К началу 2000 года команда из 100 руководителей и экспертов компании *GM* со всего мира предложила план выделения производственных мощностей для выполнения индивидуальных заказов как минимум к началу 2003 года. По мнению специалистов, для этого требовалось следующее:

- сократить время прохождения заказа с момента получения до начала производства с 10 дней (минимум) в 1999 году до 3 дней;
- сократить обычное время доставки с 11 дней (в среднем) в 1999 году до 1–8 дней. (Доставка в большинстве случаев осуществлялась по железной дороге, а затем на открытых грузовых платформах непосредственно дилерам)¹⁶;
- создать возможности для сокращения времени доставки товара до 1–4 дней по специальным заказам или по особым запросам;
- уменьшить существующий промежуток времени от заказа до доставки с 8 недель до 4–11 дней.

Руководство компании предполагало, что к 2003 году 70% потребителей *GM* оценят преимущества заказа автомобилей индивидуальной конфигурации. Кроме того, менеджеры *GM* уверены, что хорошо налаженная система индивидуальных заказов позволит на 50% сократить запасы на дилерских складах и на складах запасных частей сборочных заводов *GM*, общая стоимость которых достигала 40 млрд. долл. В *GM* рассчитывали, что информация о процессе конфигурирования потребителями автомобилей на сайтах компании поможет разработчикам компании снизить число возможных комбинаций, упростить закупку запасных частей и ускорить сборку. В планы *GM* входило объединение поставщиков на специальном Web-сайте с тем, чтобы они следили за постоянным поддержанием запаса на нужном уровне, тогда необходимые компоненты можно заказывать в режиме реального времени при подаче потребителями заказов на машины. Гарольд Катнер, один из руководителей *GM*, ответственный за разработку нового плана, заявил: «Мысленно я уже вижу тот день, когда у нас будет напичканный компьютерами «штаб», где мы сможем отслеживать любой заказ покупателя в любом уголке мира»¹⁷.

¹⁶ «*GM Retools to Sell Cars Online*», Wall Street Journal, February 22, 2000, p. B23.

¹⁷ Ibid.

GM уверена, что предложение потребителям скорой доставки созданных под заказ автомобилей обеспечит ей значительное конкурентное преимущество перед независимыми сайтами. Электронные компании по торговле автомобилями не могут предлагать создания машин под заказ, потому что это запрещено законами о привилегированных дилерах; они могут лишь просматривать запасы дилеров, пытаясь найти у ближайших из них автомобили, удовлетворяющие требованиям клиентов. Как и *Ford*, *GM* уверяла, что не будет вести розничной торговли через Internet и не помешает дилерам, продавая автомобили через Internet непосредственно с фабрик.

Электронный альянс Ford-GM-DaimlerChrysler

В начале 2000 года *Ford*, *General Motors* и *DaimlerChrysler* объявили о беспрецедентном союзе — формировании альянса для создания единой электронной сети, которая позволила бы совместно вести закупку и поставку материалов, запасных частей, компонентов на общую сумму в 240 млрд. долл. ежегодно. Ожидалось, что результатом этого предприятия будет создание на мировом рынке B2B крупнейшей по доходам и масштабу операций Internet-компании, которая объединит на одном сайте всех поставщиков компаний и позволит им заключать друг с другом сделки напрямую, что значительно упростит всю цепочку поставок. Три компании получали в новом предприятии равные доли собственности и намеревались управлять ими самостоятельно. Кроме того, компании планировали создать для других автопроизводителей сайт с данными поставщиков и предложить доли собственности в новой компании. По оценкам некоторых аналитиков, покупка запчастей через Internet снизит в конечном счете издержки на один автомобиль примерно на 1,1 тыс. долл.¹⁸

ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВЛЯ АВТОМОБИЛЯМИ: МОДЕЛИ БИЗНЕСА И КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Самые первые сайты, посвященные автомобилям, носили исключительно информационный характер. Они стремились увеличить число своих посетителей, публикуя надежные и полезные сведения о торговых марках и моделях, фактурных ценах дилеров (всегда интересных покупателям, собирающимся торговаться с дилерами), о бонусах и скидках, а также обзоры характеристик различных моделей и вообще все, что интересно автолюбителям. Модель бизнеса информационных сайтов состояла в покрытии издержек за счет продажи рекламного пространства. Владельцы этих сайтов быстро осознали малодоходность своей стратегии и, увидев новые возможности увеличения прибыли, перешли к созданию клиентуры либо непосредственно к продаже. Один из лучших информационных сайтов, *Edmunds.com*, в 2000 году стал специализироваться на создании клиентуры и предоставлении ссылок, и теперь среди крупных, активно посещаемых, посвященных автомобилям сайтов уже не осталось ни одного подлинно информационного.

Модель бизнеса создателей клиентуры

Некоторые предприимчивые компании быстро сообразили, что Internet позволяет не просто предоставлять информацию, но и открывает огромные возможности в розничной торговле автомобилями. Электронные автомобильные службы первого поколения действовали как поставщики информации и каналов доступа к дилерам. Их сайты содержат большие объемы информации для покупателей, выбирающих модель, и гиперссылки на Web-сайты торговцев автомобильными товарами и услугами. Обычно наполнение этих сайтов состоит из собственной информации, подготовленной силами редакции, и информации, собранной из много-

¹⁸ "Detroit Goes Digital", *Fortune*, April 17, 2000, p. 172.

численных внешних источников. Один из ведущих внешних источников — расположенная в Портланде, штат Орегон, компания *Chrome Data*, первая предложила на своем сайте технологию онлайн-конфигурирования автомобилей. *Chrome Data* поддерживает обширную базу данных производственных спецификаций по всем типам и моделям автомобилей, стандартного и дополнительного оборудования, фотографий машин и этикеточных цен (ПРЦП). Для работы с этой информацией *Chrome Data* разработала специальные программные продукты, которые продает на коммерческой основе. Большинство информационных сайтов использовали программные продукты *Chrome Data* как базовый инструмент для конфигурирования индивидуальных моделей с одновременной установкой цены. *Chrome Data* — единственный независимый поставщик подобной информации, причем ее сведения об автомобилях и ценах соответствуют данным производителей, что гарантирует потребителям высокое качество информационного обслуживания.

Большинство сайтов позволяет покупателям сравнить модели. Выбрав нужную конфигурацию оборудования, посетители сайта заполняют специальную форму, указывая свой электронный адрес, почтовый индекс и иногда другие сведения, и щелкают на кнопке, запрашивая прейскурант цен. Запрос на прейскурант затем перенаправляется региональным дилерам — тем из них, которые подписались в качестве партнеров в электронных службах торговли автомобилями; дилеры платят либо ежемесячный гонорар за всех пришедших по ссылкам клиентов, либо фиксированную сумму за каждую ссылку. Количество сайтов — создателей клиентуры постоянно растет, и они агрессивно конкурируют между собой за возможность договориться с дилерами и предоставлять прейскуранты покупателям по всей стране.

Модель бизнеса сайтов по торговле автомобилями, специализирующихся на предоставлении информации и создании клиентуры, состоит в том, чтобы покрывать издержки и получать прибыль с помощью, во-первых, продажи рекламного пространства и спонсорской поддержки компаний, желающих предлагать посетителям Web-сайтов собственные товары и услуги, и, во-вторых, заключения контрактов с дилерскими представительствами и получения с них платы за клиентов, поставляемых сайтами. Эти сайты отказались от идеи продавать автомобили непосредственно покупателям по разным причинам: из-за законодательных ограничений, направленных на поддержку привилегированных дилеров; больших издержек на доставку машин покупателям; отсутствия необходимого количества местных точек распространения; уверенности в том, что лишь очень немногие покупатели согласны провести весь процесс приобретения автомобиля через Сеть, без пробной поездки, не видя товара, не пообщавшись с продавцами.

Модель бизнеса прямой продажи через Internet

Второе поколение электронных служб по торговле автомобилями не только направляет клиентов к местным привилегированным дилерам, но и выступает в качестве посредника в сделке. Особенность их стратегии состоит в том, что покупатель узнает цену на автомобиль сразу же, как только заканчивает конфигурирование нужной ему модели и оборудования. Предлагаемый покупателю прейскурант обычно включает общую цену за машину наличными; сумму ежемесячных выплат, если машина берется в аренду; ежемесячные выплаты, если машина приобретается в рассрочку; покупатель может выбрать любую схему покупки или аренды машины. Кроме прейскуранта, покупатель получает сведения о фактурной цене дилера и этикеточной цене. Как только потребитель готов разместить заказ, он указывает номер кредитной карточки и вносит задаток в сумме примерно 250 долл. (обычно возмещаемый), что означает намерение заключить сделку, после чего получает сведения о месте и времени доставки. Электронные торговцы исполняют заказы потребителей, предварительно договорившись с региональными привилегированными дилерами о поставке определенных типов и моделей машин, после чего получают право действовать как фактические продавцы (что не противоречит законам о торговых привилегиях). Элек-

торговые сразу же предоставляют прейскуранты, поскольку они уже обсудили со своими партнерами — региональными дилерами условия скидок на ПРЦП; электронные посредники включают в сниженную цену дилера свой гонорар (примерно 250 долл.) и таким образом выходят на цену, предлагаемую электронным покупателям.

На практике модель бизнеса электронного прямого торговца предполагает посредничество при продаже. Такие компании имеют два основных источника дохода — гонорар, получаемый за посредничество в сделке, и продажа рекламного пространства и спонсорская поддержка сайтов, причем главными партнерами здесь выступают компании, предоставляющие кредит на покупку или страхующие автомобили, и компании, торгующие автомобильными товарами и услугами. Они обеспечивают региональным дилерам дополнительные продажи и экономят время потребителя, которому не надо посещать демонстрационные залы и тратить время на переговоры с дилерами. Однако стратегия прямых торговцев, как и создателей клиентуры, в настоящее время ограничена необходимостью вести продажи через привилегированных дилеров и невозможностью поставлять машины непосредственно от производителя. Поэтому все электронные торговцы заняты созданием единой общенациональной дилерской сети, которая позволила бы им поставлять все марки и модели в любой географический регион. Некоторым электронным торговцам удалось заключить контракт с тысячами привилегированных дилеров, охватив, таким образом, почти всю страну; остальные работают менее чем с сотней дилеров и стремятся увеличить это число и расширить географию своих рынков. Кроме того, электронные торговцы полагаются на дилеров, если надо обеспечить на месте поддержку покупки, не завершенной в Сети, или предоставить покупателю возможность пробной поездки на машине, или заручиться гарантией послепродажного обслуживания. Самые честолюбивые и финансово благополучные электронные торговцы стремятся расширить свои услуги по продаже автомобилей через Сеть на зарубежные страны; некоторые открывают зарубежные Web-сайты и вербуют дилеров на местах, чтобы они функционировали как точки распространения для поддержки электронных продаж на рынках зарубежных стран.

Скидки с этикеточных цен, которые электронные торговцы устанавливают для покупателей в интерактивном режиме, зависят обычно от популярности модели — плохо продающиеся марки и модели получают большие скидки, а популярные марки и модели — скидки поменьше. Большинство привилегированных дилеров неохотно поставляют электронным торговцам популярные модели, которые в небольших объемах поставляются с фабрик по гораздо более низким ценам, — ведь их можно быстро продать в собственном автосалоне без дополнительных затрат на гонорар электронному посреднику и выиграть на увеличении числа продаж. Одновременно дилеры стремятся передавать электронным торговцам те марки и модели, которые в большом количестве имеются на фабриках и продаются производителем с большой скидкой с этикеточной цены, позволяя электронным торговцам продавать их интерактивным покупателям по достаточно низким ценам. Для покупателей в разных городах и штатах часто назначают несколько другие цены из-за разницы в расходах на доставку и различий в размере скидок с этикеточной цены, о чем электронные торговцы договариваются с региональными дилерами. Обычно цены для покупателей в крупных городах и пригородах несколько ниже, чем цены для покупателей в отдаленных городах и сельских районах, где конкуренция дилеров слабее и электронным торговцам не удается договориться о выгодных для себя условиях.

Из сказанного выше ясно, что интерактивная торговля автомобилями сопряжена с более низкими издержками, нежели торговля через сети привилегированных дилеров. Если предположить, что привилегированных дилеров не существует, то, по оценкам некоторых аналитиков, средняя цена на новый автомобиль (26 тыс. долл.) могла бы снизиться на 1005 долл.¹⁹

Ценовая конкуренция становится главным фактором электронной торговли. В табл. 5.7 показаны цены, назначаемые отдельными электронными торговцами на три престижные модели.

¹⁹ "Detroit Goes Digital", *Fortune*, April 17, 2000, p. 172.

Таблица 5.7. Сравнительные цены некоторых электронных розничных торговцев автомобилями на стандартные модели, апрель 2000 года

	Этикеточная цена	Фактурная цена дилера	Цена carOrder.com	Цена CarsDirect.com	Цена Greenlight.com
2000 Toyota Camry 4dr Sedan LE	20,843	18,304	19,216	18,572	18,004
Ежемесячные выплаты при аренде			300,36	0,308	45,98
Ежемесячные выплаты при покупке			444,70	0,371	370,77
2000 Jeep Grand Cherokee 2x2 Laredo w/26E	27,465	24,937	26,142	25,180	24,892
Ежемесячные выплаты при аренде			442,81	0,434	356,56
Ежемесячные выплаты при покупке			613,79	0,502	513,37
2000 Mercedes-Benz ML320 Base	35,945	33,474	35,816	35,896	35,177
Ежемесячные выплаты при аренде			750,49	0,566	532,33
Ежемесячные выплаты при покупке			898,78	0,715	811,24

Источники: Web-сайты компаний.

ПРОФИЛИ ЭЛЕКТРОННЫХ КОМПАНИЙ — КОНКУРЕНТОВ НА РОЗНИЧНОМ АВТОРЫНКЕ

Ниже представлены краткие описания некоторых сайтов — создателей клиентуры и специализирующихся на прямой электронной продаже.

Microsoft's CarPoint

Осенью 1999 года из всех автомобильных Web-сайтов у *CarPoint* был самый большой поток посетителей. *CarPoint* — одно из подразделений портала *Microsoft Network*. Сайт отличался простотой и большим объемом информации о национальных производителях. *CarPoint* предлагал удобную функцию сравнения моделей, информацию о скидках, функцию напоминания о техобслуживании, персонализированные страницы со специальными предложениями, чаты, а также финансирование и страхование. *CarPoint* предлагал свыше 50 трехмерных видео-клипов, позволявших пользователю «обойти» машину со всех сторон и «заглянуть» вовнутрь. Партнерами *CarPoint* были свыше 2500 дилеров, к которым перенаправлялись клиенты. Еще на начальном этапе своего существования *CarPoint* изменил стратегию с предоставления информации на создание клиентуры; начиная с 2000 года *CarPoint*, похоже, снова изменил стратегию, намереваясь напрямую торговать автомобилями в Сети.

Cars.com

Сайт *cars.com* предлагает потребителям исчерпывающую информацию об автомобилях, включая обширные локальные и общенациональные каталоги новых и подержанных машин. Пользователи могут проводить поиск по почтовым индексам, маркам, моделям и годам выпуска и без труда обратиться с запросом к дилерам по электронной почте, факсу или телефону. *Cars.com* сотрудничает более чем с 130 местными газетами, которые поставляют рубрицированную рекламу подержанных машин; сайт предлагает каталоги 26 из 30 крупнейших авторынков США и единственный обновляет каталоги ежедневно. По данным *Media Metrix*, за период с сентября 1999 по февраль 2000 года *cars.com* был вторым по посещаемости из сайтов, торгующих автомобилями в розницу.

Подразделением сайта *cars.com* является популярный Web-сайт *CarTalk*, который также предлагает много собственной информации по различным темам, в частности, как приобрести машину, советы родителям юных водителей, а также более чем 3500 независимых обзоров различных типов и моделей, начиная с 1983 года.

Cars.com — дочернее подразделение чикагской компании *Classified Ventures*, созданной семью крупными медиакомпаниями: *Gannett Co.* (издатель *USA Today* и ряда местных газет), *Knight Ridder* (еще одна газетная сеть), *New York Times Co.*, *Washington Post Co.*, *Tribune*, *Times Mirror* (приобретенная впоследствии *Tribune*) и *McClatchy*. *Classified Ventures* — общенациональный бренд электронных служб на рынке рубрицированной рекламы. Кроме Web-сайта *cars.com* компания *Classified Ventures* поддерживает еще четыре общенациональных Web-сайта — *Apartments.com*, *auctions.com*, *MovingCenter.com* и *NewHomeNetwork.com*; она также управляет *HomeHunter*, локальной службой по перепродаже недвижимости.

CarsDirect

CarsDirect — частная компания, основанная Скоттом Пейнтером, бывшим вице-президентом по маркетингу *1-800-Dentist*, и Internet-предпринимателем Биллом Гроссом, главой *idealab*; компанию поддерживают ряд корпоративных и институциональных поручителей, в том числе *Goldman Sachs*, *Morgan Stanley Dean Witter*, *MSD Capital* Майкла Делла, *Oracle*, *Hambrecht & Quest* (известный инвестиционный банк, специализирующийся на финансовой помощи Internet-компаниям), *Primedia Ventures* (присоединившийся к крупнейшему издателю автомобильных изданий в США, одной из торговых марок которого является *IntelliChoice*) и еще восемь компаний с рисковым капиталом. Открытый в мае 1999 года, Web-сайт *CarsDirect* предлагает обширную информацию по более чем 2500 марок и моделей и занимается электронной торговлей автомобилями. Покупатели могут ознакомиться со спецификациями машин, с возможностями установки дополнительного оборудования, узнать о функциях безопасности, получить данные о ценах — всю эту информацию готовит *IntelliChoice*, как и отчеты о рабочих характеристиках автомобилей. Пользователь может создать индивидуальную конфигурацию машины, сопоставить цены *CarsDirect* с фактурными ценами дилера и этикеточными ценами, сравнить несколько моделей, оформить покупку автомобиля в интерактивном режиме и заказать доставку на дом. К осени 1999 года на сайте *CarsDirect.com* продавалось около тысячи машин за месяц, а к марту 2000 года с компанией сотрудничали свыше 2000 дилеров.

Чтобы получить цены, предлагаемые покупателям, компания опрашивает примерно 1700 дилеров — своих сотрудников, и строит колоколообразную кривую цен дилеров по каждому предлагаемому к продаже автомобилю. В компании принято назначать цену на машину в пределах нижних 10% колоколообразной кривой. По словам Скотта Пейнтера, “в девяти случаях из десяти мы можем гарантировать, что машина, купленная на нашем сайте, дешевле, чем при покупке в салоне дилера”²⁰. Цены не обсуждаются, условия одинаковы для всех покупателей. Компания *CarsDirect* договорилась с *Bank One*, пятым по величине банком в США и главным кредитором сделок по приобретению автомобилей, что тот берет на себя финансирование покупок и аренды. Покупатели могут купить страховку на автомобиль и длительные гарантии, в два-три раза превосходящие по времени стандартные гарантии производителя. В марте 2000 года *CarsDirect* предложила новую программу аренды с “нулевым прогоном”, которая позволяла квалифицированным покупателям в 39 штатах арендовать совершенно новые машины без выплаты аванса.

Недавно *CarsDirect* создала стратегические альянсы с *Autoweb*, ведущей службой гиперссылок, и *cars.com*. Сотрудничество с *Autoweb* позволило открыть на условиях совместного продвижения двух брендов новую службу торговли автомобилями через Web (на *Autoweb.com*), а также связать ссылками сайты компаний и лицензировать наполнение и программные средства. Пользователи *CarsDirect* получили возможность включить свои подержанные автомобили в список сайта *Autoweb*. Подчеркивая серьезность своих намерений, каждая из компа-

²⁰ Цитируемся по статье “*CarsDirect.com Cuts Auto-Buying Hassles*”, *Information Week*, November 8, 1999, p. 48.

ний приобрела долю собственности в другой. Благодаря альянсу с *cars.com* компания *CarsDirect* установила ссылку на сайте *cars.com*; покупатели, желающие приобрести машину, шелкали на этой ссылке и попадали непосредственно на *CarsDirect*.

Компания *Gomez Advisors*, составляющая рейтинги различных электронных компаний, высоко оценила *CarsDirect* и назвала его лучшим сайтом из всех торгующих автомобилями через Internet за два квартала 1999 года и первый квартал 2000 года. Особенно похвалила *Gomez* обслуживание потребителей на *CarsDirect*, политику ценообразования, программы интерактивного оформления аренды, функциональность нового дизайна сайта и удобство средств финансовых расчетов.

StoneAge

Миссия компании *StoneAge*, штаб-квартира которой находится в Детройте, формулируется так: "Избавить процесс купли-покупки автомобиля от беспокойства и стрессов". Чтобы упростить этот процесс, Web-сайт *StoneAge* предлагает исчерпывающую информацию и три способа покупки машины; бесплатное обслуживание, в которое входит предоставление прейскуранта дилера-партнера, плюс информация о фактурной цене дилера; платное обслуживание на условии внесения аванса в 250 долл., которое включало в себя поиск оптимальной цены на выбранный потребителем автомобиль; служба-аукцион, когда покупатели рассылают запросы на прейскуранты многочисленным дилерам (каждый запрос стоит один доллар), а дилеры сообщают свои цены по электронной почте. Покупатели, интересующиеся поддержанными автомобилями, могут вести поиск через базу данных компании, содержащую свыше 200 тысяч машин, сведения о которых компания черпает из Internet и специализированных рекламных изданий; *StoneAge* размещает данные более чем о двух миллионах поддержанных автомобилей для продажи по всей территории США. Предлагается также услуга расчетов выплат при покупке автомобиля в рассрочку и получении его в аренду, плюс средства для оформления кредита, страховки и договора об аренде. *StoneAge* сотрудничает с многочисленными дилерскими представительствами, занимающими первые места в рейтингах популярности; она стремится нанимать таких дилеров, которые известны в своем регионе высоким уровнем удовлетворения потребителей. Web-сайт *StoneAge* посещают примерно 500 тысяч посетителей в месяц.

CarsPrices

CarsPrices дифференцирует свои предложения тем, что *гарантирует* потребителям самые низкие цены в Internet, а в случае нарушения обещания выплачивает им наличными сумму, вдвое превышающую разницу. С помощью специальной функции New Car PriceWar пользователь задает параметры автомобиля (указывая марку, модель, оборудование и цветовое решение), после чего ждет, пока дилеры — партнеры *CarsPrices.com* пришлют свои предложения. Обычно предложения поступают в ближайшие 24 часа, и пользователь получает сравнительные данные цен по своему заказу. *CarsPrices.com* сообщает покупателю фактурную цену дилера и ПРЦП, что помогает потребителю оценить полученные предложения. В рекламных материалах *CarsPrices.com* утверждается, что потребители, посетившие демонстрационные залы дилеров для покупки, приобретают автомобили у дилеров по цене в среднем на 8% выше фактурной, в то время как средняя цена в Internet на 6% выше собственной цены производителя. Потребители, купившие автомобиль с помощью функции PriceWar на сайте *CarsPrices.com*, платят в среднем только 2% сверх собственной цены производителя.

До весны 2000 года функция PriceWar была доступна только жителям Сан-Диего и в округе, однако *CarsPrices.com* привлекла нужное количество дилеров и уже к середине 2000 года распространила ее действие на Лос-Анджелес, Майами, Чикаго, Вашингтон и Балтимор; планируется, что с 2001 года функция PriceWar будет действовать во всех США.

Как и сайты большинства конкурентов, сайт *CarsPrices.com* предлагает много разных функций, предоставляет разнообразную информацию, в том числе новости о новых моделях,

цены на подержанные машины и возможность поиска специализированной рекламы подержанных машин, статьи на автомобильные темы, варианты страхования и оплаты, калькуляторы, сведения о скидках производителей и характеристики моделей.

DriveOff

DriveOff предлагает покупателям возможность уточнить все сроки и условия интерактивной покупки автомобиля. Покупатели получают подробные спецификации, сведения о стандартном и дополнительном оборудовании, характеристики безопасности, а также могут сравнивать различные машины. Для обзора предлагаются статьи с сайта *USAutoNews.com*. Как только покупатель создаст нужную конфигурацию автомобиля и укажет, какое оборудование должно быть обязательно, а какое ему не требуется, *DriveOff.com* сообщает, какую сумму надо выплатить немедленно и во что обойдутся ежемесячные выплаты (не включая федерального и местных налогов и затрат на транспортировку, которые зависят от места жительства покупателя). Если покупателя устраивает предложение, он сообщает свою контактную информацию, заполняет заявку о предоставлении кредита и указывает данные кредитной карточки, чтобы внести полностью возмещаемый аванс в 250 долл. наличными. После того как на *DriveOff* составлен список автомобилей, удовлетворяющих требованиям покупателя, тот получает по электронной почте приглашение на посещение своего личного автоцентра на Web-сайте *DriveOff* для ознакомления с информацией. Если покупатель устраивает какой-то из вариантов и он согласен на покупку, ему по электронной почте передается так называемый Deal Kit — пакет всех документов, необходимых для заключения сделки, и сведения о времени доставки автомобиля. Покупателю остается забрать машину у дилера в назначенное время, подписать документы и научиться управлять автомобилем. Если *DriveOff* не находит подходящий вариант и потребитель не хотел заказывать автомобиль на заводе, внесенный аванс немедленно возвращается.

Greenlight

Электронная компания *Greenlight* создана в 1999 году предпринимателями, которые благодаря своему опыту работы как в электронной коммерции, так и в автомобильной промышленности, увидели новые возможности совершенствования процесса покупки автомобиля и улучшения работы с потребителями. Новая компания получила финансовую помощь от известной компании *Silicon Valley* и от группы *Asbury Automotive*, находящейся в частной собственности примерно ста привилегированных автомобильных дилеров США, представляющих практически все марки и модели. В январе 2000 года компания *Amazon.com* приобрела 5% акций *Greenlight*; две компании заключили контракт, согласно которому *Greenlight* становится эксклюзивным партнером *Amazon.com* на электронном рынке торговли автомобилями. По условиям контракта *Amazon* обеспечивает показ рекламы *Greenlight* своим более чем 16 миллионам интерактивных покупателей; *Greenlight*, в свою очередь, соглашается выплатить *Amazon* 82,5 млн. долл. на протяжении пяти лет и гарантирует *Amazon* увеличение ее доли собственности до 30%. В феврале 2000 года *Greenlight* и *AutoTrader* объявили о стратегическом партнерстве, в результате чего *Greenlight* стала единственным электронным сервисом по торговле автомобилями, который продвигается на сайте *AutoTrader*. *AutoTrader* владеет одной из крупнейших баз данных по подержанным машинам в США, с более чем 40 тыс. каталогов от 40 тысяч американских автодилеров и свыше 250 тысяч частных торговцев. В феврале 2000 года на сайте *AutoTrader.com* было зарегистрировано пять миллионов посетителей. *AutoTrader.com* представляет собой рисковое предприятие издательского дома *Trader Publishing*, выпускающего журналы *AutoTrader* и *AutoMart*, которые распространяются через более чем 136 тыс. точек розничной продажи и еженедельно выходят общим тиражом в 2,5 млн. копий. Один из инвесторов *AutoTrader* — та же компания с рисковым капиталом *Silicon Valley*, которая вложила средства в *Greenlight*.

Greenlight выступает как прямой продавец новых автомобилей; на ее сайте установлено программное обеспечение для конфигурирования автомобиля и имеются специальные сред-

ства для помощи покупателям в выборе машины по цене, типу кузова, двигателю и трансмиссии. После того как покупатель выбрал подходящую машину, *Greenlight* предоставляла цену без возможности торговаться; компания утверждала, что благодаря ее системе постоянного снижения цен “цены постоянно поддерживаются на низком уровне (иногда даже на уровне фактурной цены дилера!)”. Чтобы покупатели могли убедиться в этом сами, *Greenlight* предлагала для сравнения этикеточную и фактурную цену дилера. Для получения обещанной цены, резервирования автомобиля и оформления заказа *Greenlight* просит возмещаемый аванс в 200 долл. Отдел обслуживания потребителей доступен круглосуточно и всегда готов помочь совершить покупку. Компания осуществляет доставку на дом, за исключением тех случаев, когда это запрещено законами штатов о привилегированных дилерах или производителями. В апреле 2000 года услуги *Greenlight* можно было получить только в семи городах, но к концу 2000 года компания планировала достичь общенационального уровня.

CarOrder

Электронная компания *CarOrder*, штаб-квартира которой размещается в Остине, штат Техас, появилась в январе 1999 года как самостоятельное подразделение компании *Trilogy Software*, также расположенной в Остине. Одной из новых разработок компании *Trilogy* стало программное обеспечение, позволявшее потребителям покупать автомобили в интерактивном режиме. Создатели *carOrder.com* разработали собственную стратегию: приобретение 100 небольших, желательных малозэффективных дилеров в сельской местности с примерно 200 торговыми привилегиями на новые машины и превращение их в “электронных дилеров” — центры распространения автомобилей для интерактивных покупателей *carOrder.com*. Компания была особенно заинтересована в малозэффективных дилерах с низким уровнем удовлетворения потребителей по той причине, что это позволяло ей тратить на приобретение каждого дилера не больше миллиона долларов. Для финансирования своих приобретений *carOrder* заключила в сентябре 1999 года соглашение с *Trilogy* о предоставлении ей 100 млн. долл. Руководители компании заявили, что еще 500 млн. долл. они рассчитывают получить от частных инвесторов и продажи акций в 2000 году.

Руководство компании планировало приобрести 100 дилерских представительств по всей территории США и превратить их в электронные, создав в конечном итоге систему национального распространения и обеспечив возможность прямой доставки автомобилей, купленных через Internet. Стратегия Web-сайта компании состояла в привлечении к Web-сайту компании покупателей машин и налаживании торговли новыми машинами в интерактивном режиме. Машины, продаваемые через Internet, распространялись по общенациональной сети через локальных дилеров; такая система позволяла *carOrder* не нарушать законы штатов о привилегированных дилерах. Главная функция приобретенных компанией локальных дилеров заключалась в обеспечении места, где интерактивные покупатели могут совершить пробную поездку на машине и куда доставляются новые автомобили с заводов. Новые машины проходят контроль отдела обслуживания, после чего либо приобретаются тут же на стоянке, либо устанавливаются на грузовики *carOrder* и доставляются заказчикам на дом.

Приобретенные *carOrder* дилеры по-прежнему работают на местном рынке и держат на складах небольшое количество новых и подержанных машин для местных покупателей, однако предполагается, что 60–90% объема их продаж будут в конечном счете обеспечиваться электронной торговлей на Web-сайте *carOrder.com*. Накладные расходы дилеров сокращаются, потому что им требуется минимальное количество торгового персонала и меньшее количество машин на складах. Поскольку *carOrder* заказывает автомобили непосредственно у производителей, компания планирует предоставить потребителям возможность заказывать индивидуально сконфигурированные модели, способствуя, таким образом, более широкому применению модели бизнеса “производство под заказ”. Руководство *carOrder* уверено, что отлаженная цепочка ценности производства под заказ способна в конечном итоге сократить затраты потребителя на приобретение нового автомобиля на 2–4 тыс. долл., предоставив значительное ценовое преимущество по сравнению с традиционными дилерами.

NADA, узнав о стратегии *carOrder*, потребовала от производителей подписания особых обязательств об отказе от передачи каких бы то ни было торговых привилегий электронным компаниям. Пока усилия NADA никак не отразились на стратегии *carOrder*. Комментируя реакцию NADA на стратегию *carOrder*, один из ее руководителей отметил: "Возможно, мы — единственная Internet-компания, в которой юристов больше, чем программистов"²¹.

Autobytel

Autobytel — комбинированный сайт, который сначала занимался предоставлением информации и ссылок, а впоследствии расширил свою стратегию за счет перехода к прямым продажам на новом сайте *AutobytelDirect.com*. Компания предлагала покупателям три способа покупки автомобиля: поиск в базах данных дилеров подходящей машины и размещение на странице *Auction* запроса на покупку на условиях внесения возмещаемого залога; покупка непосредственно в режиме реального времени в каталоге *AutobytelDirect* — потребитель выбирает автомобиль и щелкает на нем кнопкой мыши; при желании покупатель может обратиться к персональному торговому агенту, который займется поисками автомобиля и подготовкой покупки. Кроме того, на сайте компании *Autobytel* предлагается автомобильный аукцион и специализированная служба рекламных объявлений для желающих продать автомобиль. Дилерские представительства — партнеры *Autobytel* предлагают для поиска каталоги более чем 50 тыс. автомобилей. Потребители могут в режиме реального времени узнать условия страховки, приобрести гарантии с продленным сроком, бесплатно получить прейскурант на обслуживание, ознакомиться с отзывами на машину и узнать, сколько сейчас стоит его собственный автомобиль.

Сайт *Autobytel* открылся в марте 1995 года и с тех пор обслужил больше четырех миллионов потребителей. В 1999 году компания сообщила, что ее доходы составили 40,3 млн. долл. и убытки 23,3 млн. долл.; баланс наличности на конец года составил 85,5 млн. долл. Во второй половине 1999 года благодаря сайту *Autobytel* было создано 1,06 млн. запросов на покупку, в результате чего продавалось около 50 тыс. машин в месяц. После завершения продажи *Autobytel* получал от дилера комиссионные в размере от 100 до 300 долл., в зависимости от отпускной цены на автомобиль.

В первом квартале 2000 года доля электронного рынка торговли автомобилями *Autobytel* составила около 45%. Объем ее продаж превышал объем двух ближайших конкурентов, вместе взятых. В марте 2000 года *Autobytel* завершила приобретение сайта *CarSmart.com*, лидера по торговле новыми и подержанными автомобилями, и получила его базу данных с более чем 6,5 миллионов покупателей, сеть из примерно 4800 дилерских представительств, налаженное сотрудничество с более чем 200 кредитными союзами и стратегические маркетинговые соглашения с 10 ведущими Internet-порталами, включая *AOL*, *AltaVista* и *Snap.com*. В первом квартале 2000 года компания через дилеров-партнеров продала машин на общую сумму свыше 3,4 млрд. долл. (что составляет продажу автомобилей на 1,6 млн. долл. в час); количество посещений сайта превысило 3 миллиона, что стало своеобразным рекордом.

Autobytel активно осваивает зарубежные рынки. Кроме США, *Autobytel* открыла Web-сайты в Швеции, Австралии, Великобритании, Японии и Канаде. Сайт *Autobytel Europe* был создан в январе 2000 года как база для расширения по всей Европе и для налаживания партнерских отношений с сильными автомобильными дистрибьюторскими компаниями Европы. Стратегическая цель *Autobytel* — стать крупнейшим автомобильным Internet-дилером в мире.

СТРАТЕГИЯ AUTONATION

В новое тысячелетие компания *AutoNation* вошла крупнейшим в мире розничным торговцем автомобилями, держателем 406 привилегий в 21 штате, владельцем системы *AutoNation USA* из 41 гигантской торговой площадки подержанных машин в 13 штатах, а также 350 Web-

²¹ Цитируется по статье Fara Warner, "Web Auto Retailer CarOrder.com Receives Funds to Buy Dealerships", Wall Street Journal, September 29, 1999, p. B4.

сайтов. Доходы компании в 1999 году составили 20,1 млрд. долл., прибыль за 1999 год — 283 млн. долл. *AutoNation* также владела *Alamo Rent-a-Car* и *National Car Rental*. Компания *AutoNation* (раньше называлась *Republic Industries* и имела коммерческие интересы не только в автомобильном бизнесе) была создана в 1995 году корпоративным предпринимателем и миллиардером Х. Вэйном Хьюзенга. Хьюзенга стремился превратить *AutoNation* в *Home Depot* (популярная сеть магазинов. — Прим. ред.) автомобильной розничной торговли и создать первый общенациональный бренд розничной торговли автомобилями. Первоначально стратегией компании было приобретение сильных привилегированных дилеров, объединение их в общенациональную сеть розничной торговли и последующее полное обновление системы покупки машины за счет кардинального улучшения процесса продажи и обслуживания и более полного удовлетворения потребителей. У дилеров *AutoNation* цены на все — новые и подержанные — машины фиксированы и наклеены на машины, торг не допускается. Специально подготовленный торговый персонал вежлив и всегда готов прийти на помощь покупателю. Все многокилометровые автостоянки подержанных машин данного региона обслуживаются одной специализированной центральной станцией техобслуживания.

Но сначала стратегия не давала ожидаемых результатов, в том числе и из-за того, что дилерам не удавалось достичь достаточного объема продаж, окупившего бы капиталовложения и накладные расходы на содержание автостоянок. Стратегия *AutoNation* несколько раз пересматривалась, руководство искало правильный набор элементов. Результатом одного такого пересмотра стала покупка *Alamo Rent-a-Car* и *National Car Rental* — эти дилерские представительства стали источниками поступления подержанных автомобилей последних моделей на стоянки *AutoNation*, что помогло избежать конкуренции с другими дилерами на этом сегменте автомобильного рынка. Но покупатели вовсе не были в восторге от “стандартно примитивных” моделей, которые так нравились компаниям по аренде машин, — основному поставщику подержанных автомобилей последних марок. В начале 1999 года Хьюзенга переименовал цепь приобретенных дилерских представительств, расположенных в районе Денвера, в *John Elway AutoNation USA*. (Еще раньше, в 1998 году *AutoNation* приобрела шесть дилерских представительств *John Elway* в том же регионе.) Для продвижения концепции фиксированной цены *AutoNation* организовала на денверском автомобильном рынке мощную рекламную кампанию. Продавцов в течение 60 дней обучали по-новому работать с потребителями и продавать машины, не вступая в переговоры о цене. Комиссионные от продаж насчитывались по объему продаж, что сильно отличалось от обычной практики привязки размера комиссионных к объему прибыли по каждой сделке. Благодаря этой стратегии доля рынка выросла с 19% до 28%, однако размеры прибыли сократились. Хьюзенга прокомментировал это так: “В этом бизнесе все постоянно меняется, это же не прокат видеокассет или вывоз мусора. Несмотря на все трудности, надо продолжать работать”²². В сентябре 1999 года Хьюзенга оставил свою должность главы компании, а на освободившуюся должность пригласил Майкла Джексона, бывшего дилера, а впоследствии главу отдела продаж и маркетинга компании *Mercedes-Benz* по Северной Америке.

В феврале 2000 года, когда цены на акции *AutoNation* упали до однозначных чисел (в 1997 году акция стоила 46 долл.), Майкл Джексон объявил, что компания на неопределенное время отказывается от новых приобретений и от своего прежнего намерения превратить торговую марку *AutoNation* в семейный бренд покупки машин²³. Компания, по словам Джексона, берет ориентацию на повышение масштаба операций, чтобы стать низкочастотным поставщиком, и концентрирует усилия на расширении электронной коммерции через сайт *AutoNationDirect.com*. Джексон указывает, что более широкое использование Internet для привлечения потенциальных покупателей машин позволит компании увеличить свою долю рынка без значительных затрат на приобретение традиционных дилерских представительств. Новая стратегия *AutoNation* состоит в продвижении ее Web-сайта в масштабах всей страны и использовании имеющихся дилеров — держателей торговых привилегий как опорных пунктов

²² Цитируется по статье Alex Taylor, “Would You Buy a Car from This Man?”, *Fortune*, October 25, 1999, p. 166.

²³ “AutoNation Goes Back to Basics with an Internet Twist”, *Wall Street Journal*, February 25, 2000, p. B4.

для доставки транспортных средств потребителям. В регионах, где у компании нет собственных дилеров, *AutoNation* планирует заключить соглашения с местными дилерами, чтобы те осуществляли доставку и обслуживание клиентов *AutoNation*. Кроме своего собственного Web-сайта, *AutoNation* планирует продавать тысячи автомобилей через Internet-компании, которые занимаются созданием клиентуры для дилеров; все это должно способствовать достижению цели компании — достичь объема продаж через Internet в 1,5 млрд. долл. в 2000 году и 3 млрд. долл. — в 2001 году. Поэтому *AutoNation* подписала контракты с четырьмя ведущими электронными службами создания клиентуры, — *Autoweb.com*, *AutoVantage.com*, *StoneAge.com* и *CarPoint*. Компания *AutoNation* также рассчитывает на сотрудничество с электронными компаниями, продающими автомобили в интерактивном режиме; некоторые из них предложили *AutoNation* выступить в качестве источника новых и подержанных машин (*AutoNation* поддерживает электронные каталоги с более чем 90 тыс. автомобилей, находящихся на стоянках ее дилеров, где покупатели могут в любой момент осмотреть понравившиеся им модели). Чтобы увеличить объем продаж, создаваемых за счет ссылок на других сайтах и на ее собственном Web-сайте, *AutoNation* установила новое программное обеспечение, позволяющее определять, какие из сайтов обеспечивают самые высокие показатели продаж и какие торговые марки на каких сайтах продаются лучше всего; эти программы также отслеживали запросы покупателей, рассылаемые к другим дилерам *AutoNation*, помогая продавцам узнать, какие еще модели интересуют данного покупателя. Руководство полагает, что такая информация позволит *AutoNation* более эффективно продавать автомобили с помощью Internet.

Кроме того, Майкл Джексон объявил, что для дальнейшего снижения издержек и ускорения операций *AutoNation* закроет свои огромные автостоянки подержанных автомобилей, сократит штат и урежет корпоративные расходы. Руководство пытается с помощью Internet скорректировать и оптимизировать работу своих 400 с лишним дилерских представительств и обеспечить своим дилерам возможность проведения электронного поиска в единой базе данных подержанных машин объемом в 45 тыс. единиц и подачи заявки на любую из них. Компания считает, что это будет способствовать увеличению прибыли. Джексон четко определил цель: повышение прибыли у дилеров компании с 3,3% в четвертом квартале 1999 года до 3,8% в 2000 году (средний показатель по отрасли составил в 1999 году 2,8%). Он потребовал отказаться от реализации планов бывшего руководства по замене местных дилерских торговых марок, таких как *John Elway AutoNation* в Денвере, на торговую марку *AutoNation*.

Пока неясно, изменит ли Джексон стратегию *AutoNation* фиксированных цен без возможности торговаться. Большинство руководителей автомобильной отрасли уверены, что система фиксированных цен без возможности торговаться — это основа для реформирования всей розничной торговли автомобилями. Однако некоторые считают такой подход вредным, потому что он ставит дилера в невыгодное положение по сравнению с конкурентами, которые готовы сделать скидку до 50 долл., — и это нормально для отрасли, где положение диктует хроническое перепроизводство, а дилеры заинтересованы в каждой дополнительной продаже. Когда Майкл Джексон руководил отделом продаж и маркетинга *Mercedes-Benz* по Северной Америке, он установил особую систему ценообразования, которая предполагала снижение этикеточной цены практически до фактурной цены дилера, так что дилерам было невыгодно делать большую скидку с этикеточной цены, следовательно, невыгодно торговаться с покупателями.

AutoNationDirect. В июне 1999 года *AutoNation* открыла сайт *AutoNationDirect.com*. Покупатели получили возможность изучить спецификации всех типов и моделей новых машин, проверить этикеточные цены, осматривать фотографии салона и внешнего вида автомобилей и знакомиться с описаниями стандартного и дополнительного оборудования. Сайт предлагает доступ к самому большому складу новых и подержанных машин в США, представляет всех крупных производителей, все марки и модели и объединяет всех дилеров *AutoNation*. С помощью функции *Tour the Lot* пользователь может самостоятельно провести поиск нужного автомобиля. Все цены фиксированы, возможность торговаться не предусмотрена. Покупатель с помощью кредитной карточки может зарезервировать машину. При желании тут же на сай-

те можно получить кредит в *Giggo.com*, финансовом подразделении *DaimlerChrysler*, и купить страховку у *Progressive Insurance Co.* Покупатель получает автомобиль у дилера *AutoNation* или договаривается о доставке на дом. Сайт позволяет пользователям изучить и сравнить обзоры и независимые комментарии по всем типам и моделям, кроме того, посетители могут написать и разместить на сайте свои собственные соображения. Для оказания помощи потребителям в выборе и покупке компания создала больше 600 специализированных Internet-гидов. В 1999 году благодаря сайту *AutoNationDirect* и его функции *Tour the Lot*, а также 200 с лишним Web-сайтам индивидуальных дилеров *AutoNation* заработала на торговле автомобилями через Internet больше миллиарда долларов.

В марте 2000 года *AutoNationDirect* представила на своем Web-сайте две новые функции *Build Your Dream Car* ("Создайте автомобиль своей мечты") и *Let Us Find It for You* ("Мы найдем ее для вас"). Первая функция регистрировала требования потребителя — тип, модель, дополнительное оборудование, цвет, оформление салона — и немедленно передавала эти параметры по электронной почте одному из Internet-гидов *AutoNation*; гид просматривал всю базу данных (около 100 тыс. новых и подержанных автомобилей), пытаясь найти соответствующую запросам потребителя. Если такой машины не обнаруживалось, гид мог заказать желаемую машину у производителя или обратиться к другим источникам. Функция *Let Us Find It for You* предлагала покупателю заполнить краткую форму, указав параметры автомобиля, которая затем использовалась Internet-гидом для расширенного поиска, проводимого и среди машин, покинувших сборочные цеха предприятий и направляющихся к ближайшему дилеру *AutoNation*. Руководство *AutoNation* уверено, что положительная реакция потребителей на сайт *AutoNationDirect.com* и его новые функции позволят компании достичь своей цели — 1,5 млрд. долл. продаж через Internet в 2000 году.

Ситуация для анализа 6¹

Корпорация Dell Computer в XXI веке

Артур А. Томпсон

University of Alabama

Джон И. Гембл

University of South Alabama

Оценить, правильно ли разработан план, можно лишь тогда, когда он либо сработает, либо провалится. Что такое правильный план? Это план, который позволяет добиться успеха. Это план, который объединит и воодушевит всех сотрудников на достижение поставленных задач. Это план, который учитывает потребности потребителей и выгоду поставщиков и гармонично объединяет и то, и другое.

— Майкл Делл

В 1984 году девятнадцатилетний Майкл Делл организовал компанию *Dell Computer* для сборки компьютеров под заказ и сбыта продукции напрямую потребителям. По мнению Майкла Делла, такой подход к компьютерному бизнесу имел два существенных преимущества: во-первых, он позволял обойти дистрибьюторские и розничные сети торговли, следовательно, обойтись без наценок; во-вторых, при сборке компьютеров под заказ снижаются общие издержки и риски, связанные с хранением значительных запасов комплектующих и больших партий готовой продукции. На первых порах компании приходилось нелегко: нужно было выработать стратегию, создать необходимую инфраструктуру, добиться признания своей марки среди более известных на рынке. К началу 1990-х годов, когда рынок персональных компьютеров начал стремительно расти, стратегия компании *Dell Computer* — сборка под заказ, прямые поставки покупателям — уже доказала свои преимущества и привлекала все больше пользователей. Как и предвидел Майкл Делл, прямые поставки позволили компании значительно сократить издержки, повысить прибыль и добиться конкурентного преимущества перед крупными производителями компьютерной техники, которые в сети распространения и точках продажи хранили обширные запасы произведенной продукции.

ПОЗИЦИИ DELL COMPUTER НА КОМПЬЮТЕРНОМ РЫНКЕ В НАЧАЛЕ 2000 ГОДА

Компания *Dell Computer* вошла в 2000 год лидером продаж компьютерной техники в США, имея долю рынка 17%, на 1% больше доли *Compaq*. Компания *Gateway* оказалась на третьем месте (8,9%), за ней шли *Hewlett-Packard* (8,8%) и *IBM* (7,2%). *Dell* обошла *Compaq* по объемам продаж в третьем квартале 1999 года, а перед этим, в 1998 году, потеснила *IBM* и заняла второе место (табл. 6.1). На мировом рынке по объемам продаж *Dell* занимает второе место после *Compaq* (10,5% и 14,0% соответственно). *IBM* находится на третьем месте (8,2%). С 1996 года доля *Dell* на мировом рынке стремительно растет — ее рост примерно втрое больше среднегодового темпа роста всего миро-

¹Copyright © 2000 Arthur A. Thompson and John E. Gamble. Все права защищены.

вого рынка компьютерной техники, который составляет 18%. Даже несмотря на то, что азиатский кризис 1997-1998 и отчасти 1999 годов несколько приостановил рост рынка компьютеров, доля Dell в общем объеме продаж компьютерной техники в азиатском регионе устойчиво держится на отметке 87%. Объем продаж Dell на европейских рынках также остается стабильным.

В начале 2000 года ежедневные поступления от продаж через сайт Dell (www.dell.com) составляли 35 млн. долл., тогда как в начале 1998 года этот показатель составлял 5 млн. долл., а в начале 1999 года — 15 млн. долл. По состоянию на конец финансового года (31 декабря 2000 года) валовые доходы Dell составили 25,3 млрд. долл., в 1995 году эта сумма равнялась 3,4 млрд. долл. Таким образом, достигнут совокупный рост в размере 49,4%. За аналогичный период прибыль компании выросла со 140 млн. долл. до 1,67 млрд. долл. (совокупный рост — 64,1%). С момента начала официальных торгов акциями Dell в июне 1988 года (8,5 долл. за акцию) их стоимость менялась семь раз и в общей сложности выросла на 45000%. На протяжении 1990-х годов акции Dell входили в десятку наиболее активно продаваемых на Нью-Йоркской фондовой бирже и по индексу NASDAQ. В последнее время доходы Dell на вложенный капитал составляют 175% годовых.

Вот основной перечень продукции Dell: настольные персональные компьютеры, портативные компьютеры, рабочие станции, серверы, устройства накопления и хранения информации. Она также занимается организацией сбыта продукции некоторых других производителей, в том числе устройств чтения компакт-дисков, модемов, мониторов, сетевого аппаратного обеспечения, чипов памяти, динамиков и принтеров. Каждую неделю около трех миллионов пользователей посещают официальный сайт компании, с которого можно перейти на 50 специализированных Web-сайтов для разных стран. Компания является мировым лидером по налаживанию общения с поставщиками и потребителями через Internet. В 1998 году компания открыла новый Web-сайт (www.gigabuy.com), на котором предлагается свыше 30 тыс. предложений по компьютерной технике с ценами ниже, чем у других производителей. Поступления от продаж настольных ПК составляют 65% от общих доходов Dell; продажа ноутбуков дает 20–25% доходов, продажа серверов и рабочих станций — 10–15%. Продукция Dell распространяется в 170 странах мира. По состоянию на начало 2000 года в 34 странах на компанию работало 33,2 тысячи сотрудников (по сравнению с 16 тысячами в конце 1997 года); примерно треть из них работает за пределами США, и это количество постоянно растет.

КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Еще в третьем классе школы Майкл Делл обратил внимание на заголовок в одном журнале: "Пройдите простенький тест и получите аттестат об окончании школы!" В том возрасте Делл был нетерпелив и любопытен, старался все делать побыстрее и попроще. Уже тогда его интересовало все, что называется "коммерческими возможностями". В возрасте 12 лет Майкл Делл занимался торговлей почтовыми марками по почтовым каталогам, зарабатывая 2 тыс. долл. ежемесячно. В 16 лет он торговал подпиской на *Houston Post*, а в 17 лет на собственные деньги приобрел свой первый автомобиль — *BMW* за 18 тыс. долл. В 1983 году Делл поступил в Техасский университет, намереваясь стать врачом (такова была воля его родителей), однако вскоре его увлекли коммерческие возможности, которые открывала розничная торговля компьютерной техникой, и, превратив свою комнату в общежитии в офис, он начал торговать комплектующими для ПК. У дилеров компании *IBM* он покупал по себестоимости модули ОЗУ и дисководы для *IBM*-совместимых персональных компьютеров; это было возможно по той причине, что *IBM* требовала от своих дилеров покупать большие партии товаров, и у них нередко на руках оказывалось товара больше, чем они могли сбыть. С помощью рекламы в газетах (а впоследствии и в общенациональных компьютерных журналах) Майкл перепродавал комплектующие по ценам на 10–15% ниже стандартных розничных цен.

К апрелю 1984 года ежемесячный объем продаж достиг 80 тыс. долл. В 18 лет Майкл Делл бросил университет и организовал компанию *PCs Ltd.*, которая стала заниматься реализацией компьютеров и комплектующих под маркой *PCs Limited*. Компания выкупала у дилеров нерас-

Таблица 6.1. Ведущие производители ПК в США и в мире, по данным об отгруженной продукции, 1996-1999 годы

А. Доли рынка мировых производителей персональных компьютеров*

Позиция, Производитель 1999	1999		1998		1997		1996		Общие темпы роста (%)
	Отгружено ПК (тыс. шт.)	Доля рынка (%)	Отгружено ПК (тыс. шт.)	Доля рынка (%)	Отгружено ПК (тыс. шт.)	Доля рынка (%)	Отгружено ПК (тыс. шт.)	Доля рынка (%)	
1 Compaq Computer	15732	14,0	13266	14,5	10064	12,6	7211	10,4	29,7
2 Dell Computer	11883	10,5	7770	8,5	4648	5,8	2996	4,3	58,3
3 IBM	9287	8,2	7946	8,7	7239	9,1	6176	8,9	14,6
4 Hewlett-Packard	7577	6,7	5743	6,3	4468	5,6	2984	4,3	36,4
5 Packard Bell									
6 NEC	5989	5,3	5976	6,5	4150	5,2	4230	6,1	12,1
Gateway	4685,1	4,2	3540	Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных
Прочие	62256	55,2	50741	55,5	49369	61,8	45727	66,0	10,8
Все производители	112726	100,0	91442	100,0	79938	100,0	69324	100,0	17,6

Б. Производители персональных компьютеров на рынке США, 1998-1999 годы

Позиция, 1999	Производитель	1999*		1998		Изменение, 1998-1999
		Отгружено ПК (тыс. шт.)	Доля рынка (%)	Отгружено ПК (тыс. шт.)	Доля рынка (%)	
1	Dell Computer	7492	16,6	4799	13,2	56,1
2	Compaq Computer	7222	16,0	6052	16,7	19,3
3	Gateway	4001	8,9	3039	8,4	31,6
4	Hewlett-Packard	3955	8,8	2832	7,8	39,6
5	IBM	3274	7,2	2983	8,2	9,8
	Прочие	19248	42,6	16549	45,6	16,3
	Все производители	45192	100,0	36254	100,0	24,7

* Учитывается только готовая продукция, полностью укомплектованная для конечного пользователя, не учитываются поставки комплектующих и деталей для последующей сборки.

Источник: Материалы International Data Corp.

проданные компьютеры по себестоимости и после замены графических карт, жестких дисков и чипов памяти перепродавала. Стратегия Делла была простой — поставлять товар напрямую пользователям; поскольку компания работала без посредников (и их наценок), она продавала клоны IBM (так называются компьютеры с теми же функциями, что и ПК IBM, собранные из комплектующих IBM или их аналогов) на 40% дешевле ПК сборки IBM. Такая ценовая стратегия отлично себя зарекомендовала, особенно среди покупателей с высокой ценовой чувствительностью, и компания быстро развивалась. К 1985 году, располагая производственными мощностями в виде нескольких столов длиной по два метра, за которыми работало по несколько человек, компания уже предлагала компьютеры собственной конфигурации. В штате компании было 40 человек, и сам Майкл Делл работал по 18 часов и зачастую спал на маленькой кушетке прямо в офисе. К концу 1986 финансового года объем продаж достиг 33 млн. долл.

Спустя несколько лет для *PCs Limited* настали тяжелые времена — не хватало средств, ресурсов и персонала. Майкл Делл пришел к выводу, что пора менять модель бизнеса — увеличить производственные мощности, пригласить квалифицированных менеджеров, создать эффективную инфраструктуру, удерживая при этом цены на прежнем уровне. В 1987 году компания была переименована в *Dell Computer*, и в этом же году открылись первые представительства компании за границей. В 1988 году *Dell* увеличила количество персонала для обслуживания крупных заказчиков, наладила поставки своей продукции государственным структурам и трансформировалась в открытую акционерную компанию, впервые разместив на фондовом рынке обычные акции на сумму 34,2 млн. долл. Вскоре главной составляющей бизнеса компании стала продажа компьютеров крупным клиентам. К 1990 году объем продаж *Dell* составил 388 млн. долл., доля рынка — 2-3%, а в компании появился отдел исследований и разработок со штатом в 150 человек. Стратегической целью Майкла Делла стало вхождение компании в первую тройку крупнейших мировых производителей компьютерной техники.

Решив, что политика прямых продаж уже не обеспечивает необходимых темпов роста, в течение 1990—1993 годов компания начинает продавать свою продукцию через сети магазинов *Soft Warehouse Superstores* (сейчас *CompUSA*), *Staples* (лидер торговли офисными принадлежностями), *Wal-Mart Stores*, *Sam's Club* и *Price Club* (сегодня *Price/Costco*). Кроме того, *Dell* продавала свою продукцию в 16 штатах через сеть магазинов *Best Buy* и в 19 странах Латинской Америки через сеть *Xerox*. Однако Делл вскоре заметил, что торговля через посредников резко снижает объем прибыли, и быстро исправил ошибку: в 1994 году компания отказалась от распространения через сеть розничной торговли и прочих посредников и вернулась к прямым продажам. Теперь продажа через розничные магазины обеспечивает лишь 2% всех доходов *Dell*.

Вторая волна неудач постигла компанию в 1993 году: *Dell* сообщила, что во втором квартале потеряла 38 млн. долл. из-за использования рискованной стратегии страхования валютных рисков; кроме того, возникли проблемы с качеством ряда моделей компьютеров, производимых для *Dell* другими компаниями на контрактной основе. В том же году покупателям почему-то перестали нравиться ноутбуки *Dell*. Компании пришлось взять кредит на 40 млн. долл. И заняться принципиальным изменением конструкции ноутбуков; старая линия по производству ноутбуков была закрыта, а готовые модели отозваны из продажи. В результате убытки компании на 30 января 1994 (конец финансового года) составили 36 млн. долл.

Из-за того, что продажи физическим лицам и домохозяйствам отличались высокими издержками и низкой прибылью, *Dell Computer* не особенно настойчиво пыталась занять эту нишу рынка, однако ситуация изменилась, когда продажи через Web-сайт *Dell* начали стремительно падать. Руководство заметило, что по мере того, как средняя по рынку продажная цена физическим лицам снижалась, доходы *Dell* росли: потребители, покупающие второй или третий компьютер, заинтересованные в мощных ПК с большим набором функций и свободном обходящиеся без технической поддержки, почти всегда выбирали продукцию *Dell*. Стало очевидно, что опытные пользователи оценили преимущества, связанные с приобретением машины у *Dell*: они могли заказать нужную конфигурацию и получить готовую машину в считанные дни. В начале 1997 года в компании было создано специальное подразделение продаж и маркетинга, рассчитанное исключительно на сегмент индивидуальных пользователей, а также установлена линия для сборки ПК под заказ.

К концу 1997 года *Dell* стала лидером глобальной индустрии ПК, сохраняя минимальные издержки производства и достигнув максимальной эффективности своей модели бизнеса, в основе которой лежат прямые продажи и сборка ПК под заказ. В самом начале 2000 года *Dell Computer* еще сильнее рационализировала свое производство; уже никто не сомневался, что среди всех мировых производителей ПК *Dell* эффективнее всех управляет закупками, производством и сбытом. Компания первой стала внедрять технологии электронной коммерции и использовать Internet в своей повседневной деятельности и остается лидером в этом направлении. Новая цель компании — достижение “виртуальной интеграции” (термин Майкла Делла, который означает синхронизацию в реальном времени бизнеса *Dell* с деятельностью поставщиков и клиентов таким образом, чтобы в итоге получилась единая организационная структура²). Миссия компании формулировалась следующим образом: “стать самой преуспевающей компанией в мире и обеспечить максимальное удовлетворение клиентов в каждой стране, где мы работаем”³.

В табл. 6.2 и 6.3 представлены некоторые финансовые показатели деятельности компании *Dell Computer* за 1995–2000 годы.

Майкл Делл

Майкл Делл считается одним из легендарных героев компьютерной индустрии, “образцом американского предпринимателя” и “главным новатором десятилетия в торговле компьютерами”. В 1992 году в возрасте 27 лет Майкл Делл стал самым молодым президентом компании из списка 500 лучших фирм журнала *Fortune*, а к 31 году — миллиардером. Из пухленького подростка в очках к 35 годам Майкл Делл превратился в физически развитого, привлекательного мужчину в контактных линзах, предпочитающего здоровую пищу и проживающего в трехэтажном особняке площадью почти 300 кв. метров в собственном имении площадью в 24 га неподалеку от Остина, штат Техас. В начале 2000 года Майкл Делл владел 14% обычных акций *Dell Computer* на сумму 12 млрд. долл. Офис компании — современное здание из стекла и бетона — располагался в пригороде Остина, в районе Раунд-Рок. Внутри можно было увидеть непритязательную скромную мебель, абстрактную живопись, дипломы Майкла Делла, стенды с журналами, посвященными деятельности компании и лично Деллу, награды компании за вклад в развитие компьютерной индустрии, выполненные в бронзе копии патентов компании, а также копию первого собранного вручную компьютера *Dell*⁴.

На заре деятельности компании Майкл много времени проводил со своими инженерами. Говорили, что он был очень застенчив, а коллеги, близко его знавшие, характеризовали его как приятного молодого человека, легко сходявшегося с людьми⁵. Вот как сам Майкл описывает начало своей деятельности.

В школе и университете нас не учили, как начинать и вести бизнес, поэтому многое мне пришлось постигать самому. Я шел методом проб и многочисленных ошибок. Первое, что я понял, была связь между числом промахов и опытом — чем больше я делал ошибок, тем быстрее учился.

Я старался окружить себя умными советчиками и не повторять ошибок. ... Поскольку мы развивались очень быстро, ситуация менялась постоянно. Мы все время задавали вопрос: “Как лучше всего сделать то или это?” и обязательно находили ответ. Какое-то время найденное решение давало эффект, потом устаревало и требовало корректировки или поиска новых подходов. ... Вся наша работа была одним большим экспериментом.

² Майкл Делл употребил термин “виртуальная интеграция” в своем интервью для *Harvard Business Review*. См. статью Joan Magretta, “The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer’s Michael Dell”, *Harvard Business Review*, March–April 1998, p. 75.

³ По данным www.dell.com на 1 февраля 2000 года.

⁴ По материалам *Business Week*, March 22, 1999, p. 82.

⁵ “Michael Dell: On Managing Growth”, *MIS Week*, September 5, 1988, p. 1.

Таблица 6.2. Сводка о финансовом состоянии Dell Computer, 1995–2000 годы (млн. долл., за исключением данных на одну акцию)

	28.01.2000	29.01.1999	01.02.1998	02.02.1997	28.01.1996	29.01.1995
Финансовые показатели деятельности						
Выручка (нетто) от реализации продукции	25265	18243	12327	7759	5296	3475
Валовая прибыль	5218	4106	2722	1666	1067	738
Производственная прибыль	2263	2046	1316	714	377	249
Чистый доход за вычетом особых расходов	1666	1460	0644	0531	0272	0149
Чистая прибыль	1666	1460	0644	0531	0272	0149
Прибыль на одну акцию* за вычетом особых расходов**						
обычная	0,66	0,58	0,36	0,19	0,09	0,06
дополнительная	0,61	0,53	0,32	0,17	0,08	0,05
Средневзвешенное количество акций в обращении*						
обычные	2536	2531	2631	2838	2263	2473
дополнительные	2728	2772	2952	3126	3158	3000
Данные баланса						
Оборотный капитал	—	2644	1215	1089	1018	718
Общая стоимость активов	11471	6877	4268	2993	2148	1594
Сумма долгосрочной задолженности	508	512	17	18	113	113
Общий акционерный капитал	5308	2321	1293	806	973	652

* Все данные об акциях и данные из расчета на одну акцию указаны с учетом обмена старых акций на новые по стоимостному соотношению 2:1.

** За вычетом особых расходов в размере 0,01 на одну обычную акцию по состоянию на конец финансового 1997 года.

Источник. Годовой отчет Dell Computer за 2000 год.

Таблица 6.3. Сводный финансовый отчет Dell Computer, 1999–2000 годы (млн. долл.)

	28.01.2000	29.01.1999
Активы		
Оборотные средства		
Денежные средства и их эквиваленты	3809	1726
Краткосрочные финансовые инвестиции	323	923
Чистая дебиторская задолженность	2608	2094
Заласы	391	273
Прочие оборотные активы	550	791
Всего оборотных активов	7681	5807
Чистая стоимость необоротных активов (основные средства)	765	523
Прочие необоротные активы	3205	547
Всего активов	11471	6877
Пассивы и акционерный капитал		
Текущие обязательства		
Кредиторская задолженность	3538	2397
Накопившиеся и другие обязательства	1654	1298
Всего по текущим обязательствам	5192	3695
Долгосрочные обязательства	508	512
Прочие обязательства	483	349
Обеспечение будущих расходов и платежей	—	—
Всего по обязательствам	6163	4556
Акционерный капитал		
Капитал по привилегированным акциям номинальной стоимостью выше \$0,01; акций выпущено и находится в обороте: нет	—	—
Капитал по обычным акциям номинальной стоимостью выше \$0,01; акций выпущено и находится в обороте: 2543 и 2575 соответственно		1781
Нераспределенная прибыль		606
Прочие заимствованные средства		—66
Итого акционерный капитал	5308	2321
Итого обязательства и акционерный капитал	11471	6877

Источник. Годовой отчет корпорации Dell Computer за 2000 год.

С самого начала мы старались подходить ко всему сугубо с практической точки зрения. Я постоянно спрашивал: “Как выполнить то или это максимально эффективно?” В результате мы искоренили в зародыше зачатки бюрократии, и это тоже помогло набираться опыта.

Постоянное переосмысление привычных стереотипов стало частью корпоративного мышления нашей компании, а стремительный темп ее развития воспитал у наших сотрудников дух товарищества и умение преодолевать трудности.

Мы постоянно ставили перед собой трудные задачи, старались превзойти себя и еще лучше удовлетворять потребности своих клиентов; всякий раз, когда впереди появлялась новая цель, мы не сомневались, что достигнем ее. Победа давала краткий миг передышки и торжества, мы поздравляли друг друга и снова бросались в бой — уже за новые цели⁴.

⁴ Michael Dell, *Direct From Dell* (New-York: HarperBusiness, 1999), p. 17–20.

В 1986 году, когда компания стала испытывать недостаток в управленческом и финансовом опыте, Майкл Делл пригласил на должность президента 51-летнего Ли Уокера, имеющего богатый опыт работы с рискованным вложением капиталов. Ли Уокер годился в отцы всем работникам компании, знал каждого по имени и обеспечил блестящую внутреннюю поддержку идей Майкла Делла для развития компании. Г-н Уокер стал наставником Майкла, воспитал в нем уверенность в себе и навыки управления, научил трансформировать интуитивное предпринимательское чутье в эффективные бизнес-планы и мероприятия, наконец, он сделал Делла сильным и умелым менеджером⁷. Под руководством Ли Уокера Майкл Делл успешно познал все тонкости бизнеса, преодолел природную робость, в совершенстве постиг науку управления стремительно развивающимся предприятием и превратился в харизматического лидера, умеющего убедить, вдохновить и вести за собой, добиться признания и уважения. После преобразования компании в 1988 году в открытое акционерное общество тот же Ли Уокер помог Майклу Деллу подобрать в Совет директоров незаурядных и опытных специалистов. Однако в 1990 году г-ну Уокеру пришлось покинуть компанию из-за ухудшения состояния здоровья, и Майкл Делл обратился за помощью к Мортону Мейерсону, бывшему исполнительному директору корпорации и главе *Electronic Data Systems*. Взвешенные советы М. Мейерсона помогли Майклу превратить *Dell Computer*, быстро развивающуюся компанию средних размеров, в мощное предприятие с многомиллиардным капиталом.

Майкл Делл, хотя и производил подчас впечатление человека нетерпеливого, всегда говорил тихим задумчивым голосом и выглядел умуудренным опытом и не по годам зрелым руководителем. Его сильной стороной было не блестящее техническое образование, а удачное сочетание предпринимательского инстинкта, хороших технических знаний и маркетингового чутья. К концу 1990-х годов он стал самым желанным докладчиком на отраслевых и корпоративных конференциях. (В 1997 году он получил 100 приглашений на подобные мероприятия, в 1998 — 800, а в 1999 — свыше 1200.) Майкл Делл считается опытным оратором, а к его мнению относительно будущего компьютерной индустрии, развития Internet и электронной коммерции прислушивались и капитаны компьютерного бизнеса, и руководители компаний во всем мире. Обычно его выступления содержат массу полезной информации о бизнесе *Dell Computer* и о преимуществах использования электронных технологий для ведения бизнеса. В одной из статей *USA Today* Делла даже называли “гуру электронного бизнеса”, поскольку руководители компаний во всем мире, затаив дыхание, следят за его использованием возможностей Internet и повышением эффективности *Dell Computer* за счет внедрения электронной коммерции в повседневную деятельность компаний⁸.

Майкла Делла считают очень успешным руководителем и отличным примером для начинающих менеджеров, поскольку он достиг всего того, к чему многие из них стремятся. Он охотно делегирует полномочия подчиненным, считая, что лучший результат получается тогда, когда “у талантливых людей, на которых можно положиться, достаточно свободы в выполнении своих обязанностей”. Деловые партнеры считают Майкла энергичным руководителем, который умеет рисковать и ведет игру на грани фола. Кроме того, Делл подбирает в свою компанию людей примерно одинакового склада, формирующих активную, приверженную духу конкурентной борьбы, яркую корпоративную культуру *Dell*, проникнутую осознанием миссии компании и ее целей. Сотрудники особенно ценят Майкла Делла за его постоянное и неусыпное внимание ко всем деталям — это качество работники компании называют шутивным термином “Майклменеджмент”.

Философия бизнеса по Майклу Деллу. За годы, прошедшие со времени основания компании, у Майкла Делла полностью сформировалось понимание принципов управления компанией на стремительно меняющемся и быстро развивающемся рынке. Опыт работы в *Dell Computer*, сотрудничество с клиентами и поставщиками помогли ему выработать собственный стиль руководства. Приведенные ниже высказывания дают представление о его теории и практике бизнеса.

⁷ “The Education of Michael Dell”, *Business Week*, March 22, 1993, p. 86

⁸ “E-Commerce’s Guru of Choice”, *USA Today*, April 15, 1999, p. 3B.

Верьте в свое дело. Если у вас есть действительно ценные идеи, не слушайте тех, кто предостерегает от крушения, и окружите себя людьми, поддерживающими ваши взгляды.

Очень важно знать, что надо делать, но не менее важно знать, чего делать не надо.

Мы ввели практику менеджмента на основе прибыли и убытков. Требуя от каждого подразделения подробного отчета о прибыли и убытках, мы получаем бесценную информацию, необходимую для управления столь сложным бизнесом. По мере роста компания все больше зависит от достоверности информации, в том числе от информации о прибыли и убытках. Информация — ключ практически ко всему, что мы делаем.

Рост для нас означает поиск путей объединения нашего фирменного неформального стиля и подхода “делать то, что хочется” с требованием “делать все, что можем”; именно такая комбинация, на наш взгляд, обеспечивает рост и развитие нашей компании. Это означает внедрение в повседневную деятельность тех уроков, которые мы получаем из анализа данных о прибыли и убытках. Это означает, что все наши сотрудники должны принять точку зрения акционеров. Это означает соблюдение трех основных правил *Dell*: не создавать запасов, всегда слушать потребителя и не торговать через посредников.

Я всегда стремился окружить себя талантливыми людьми. Руководитель компании, независимо от ее размера, не может все делать сам. Но чем больше в вашем распоряжении толковых людей, тем продуктивнее работаете и вы, и ваша компания.

Успех компании всегда определяется стратегией и идеями, и он не должен зависеть от возможностей возглавляющих ее людей. ... Развивая новый бизнес, опирайтесь на познания людей, уже имеющих опыт в подобных делах: они знают много такого, о чем вы даже не подозреваете.

Залог успеха любой компании — правильное распределение сил. Необходимо сосредоточиться не на достижении власти — потому что ваша личная власть не имеет ничего общего с интересами акционеров и потребителей, а на достижении стратегических целей. В компании должна царить атмосфера взаимоуважения, а общение между сотрудниками должно быть достаточно тесным, чтобы существовало полное единство взглядов по ключевым проблемам компании.

Я дважды сознательно сокращал свое поле деятельности. Впервые — в 1993-1994-х годах, когда осознал, что работы слишком много, а возможности слишком широки, чтобы я смог справиться со всем в одиночку. ... Это одна из причин, почему я пригласил Морта Топфера на должность вице-президента компании. ... Компания росла, и я снова почувствовал, что пора перераспределить обязанности. В 1997 году мы выдвинули на пост председателя компании Кевина Роллинса, который до этого в течение года был одним из ведущих менеджеров нашей команды. Вот втроем мы и управляем компанией.

Просто привлечь и удовлетворить клиента мало, старайтесь дать клиенту больше, чем он ожидает, — и не один раз, а снова и снова. Примерно 40% своего времени я провожу в обществе потребителей. ... Клиенты знают, что я не жду от них фальшивых восторгов или уверений в нашем превосходстве. По количеству времени, которое я им уделяю, и по вопросам, которые задаю, они знают, что я хочу знать только правду. Они понимают, что моя цель — получить от них новые идеи, которые сделают наше сотрудничество с ними еще более значимым. ... Если вы постоянно предлагаете лучшие товары и услуги и вызываете у своих клиентов глубокое чувство удовлетворения, вы обретаете их уважение и лояльность. Делая для своих клиентов больше, чем они ожидают (постоянно!), повышая качество товаров и обслуживания, вы создаете сильную приверженность вашей торговой марке. Но вы можете пойти дальше и дать клиенту незабываемое общее впечатление, и тогда вы завоюете его навсегда. Наша каждодневная цель — чтобы каждый покупатель говорил: “Да, покупать компьютеры надо только у *Dell*!”

Сегодня жизнь требует быстрого принятия решения и не оставляет времени на долгие раздумья. И хотя мы всегда стараемся сделать правильный выбор, я считаю, что лучше быть первым, рискуя ошибиться, чем быть полностью уверенным в своей правоте пару лет спустя. При этом нельзя быстро принять правильное решение, не имея информации. Информация — вот основа любого конкурентного преимущества, однако она не появляется сама

собой. Приходится за ней охотиться. Я занимаюсь этим постоянно. Мне не нравятся запланированные отклики, я предпочитаю спонтанные реакции и замечания. ... Я люблю оказаться рядом с работником, которого вопрос покупателя поставил в тупик, и помочь с ответом (если он у меня есть). ... Чтобы пообщаться с людьми, я появляюсь на заводе без предупреждения, я общаюсь с покупателями в торговых залах, я все должен увидеть своими глазами. Два-три раза в месяц я встречаюсь с сотрудниками на их рабочих местах во время обеденного перерыва, я общаюсь со всеми категориями служащих компании⁹.

Изменения в Dell в начале 2000 года

Общее количество произведенной и отгруженной продукции в четвертом квартале 1999 года составило 33,6 млн. единиц по сравнению с 2,3 млн. за аналогичный период 1998 года. По производству ноутбуков в 1999 году Dell заняла второе место на рынке США и четвертое место на мировом рынке; Dell имеет вторую по величине в США и третью в мире долю рынка таких высокодоходных аппаратных средств, как рабочие станции и серверы, работающие в среде Windows NT, Windows 2000 и Linux. В европейских странах у Dell самая большая доля рынка в Великобритании, третья по величине — во Франции, а в целом компания занимает второе место после Compaq Computer. В 1998 году, несмотря на экономический спад в ряде азиатских стран, доля рынка Dell в этом регионе увеличилась до 87%.

В 1999 году примерно половину всех продаж по отрасли составили компьютеры дешевле тысячи долларов. Средняя продажная цена одного компьютера Dell в 1999 году составляла 2 тыс. долл., снизившись по сравнению с первой половиной 1998 года (2,5 тыс. долл.). Недавно компания открыла линию по производству компьютеров серии WebPC, предназначенных в первую очередь для работы в Internet. На падение средней по отрасли продажной цены компьютера компания ответила увеличением производства серверов линии PowerEdge и рабочих станций Precision, средняя цена на которые была 4 тыс. долл. и выше, в зависимости от модели.

СОСТОЯНИЕ РЫНКА КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ В 2000 ГОДУ

По некоторым оценкам, в 2000 году общее количество компьютеров во всем мире составляло 350 млн. Годовые объемы продаж приближались к цифре 130 млн. единиц (табл. 6.4). Считается, что на 50 млн. компьютеров из всех 350 млн. установлены процессоры Intel 486 и старше с тактовой частотой 75 МГц и ниже. Население планеты составляет больше 6 миллиардов человек. Многие отраслевые аналитики уже видят тот момент, когда количество компьютеров в мире превысит миллиард единиц, а может быть, и 1,5 миллиарда, следовательно, на каждых четверых человек в мире будет приходиться по одному компьютеру. Аналитики также предсказывают, что по мере дальнейшего увеличения тактовой частоты, уже превышающей 1000 МГц, будет усиливаться тенденция модернизации аппаратного обеспечения. Микропроцессор с тактовой частотой 450 МГц выполняет 600 млн. операций в секунду; Intel утверждает, что к 2001 году она наладит выпуск процессоров, выполняющих 100 млрд. операций в секунду. Такое быстрое действие резко увеличит функциональность компьютеров и обеспечит новые виды применения компьютеров и другой вычислительной техники.

В то же время аналитики прогнозируют дальнейшее увеличение спроса на высококачественные серверы стоимостью от 5 тыс. долл. до 100 тыс. долл., что объясняется ростом во всем мире количества компаний, ведущих электронную коммерцию через Internet. Для глобального расширения Internet требуются миллионы высокоскоростных серверов.

⁹ Michael Dell, Direct From Dell (New-York: HarperBusiness, 1999), p. 29, 50, 57, 59, 60, 64, 65, 69, 139–140, 163–169, 116.

Таблица 6.4. Фактическая и прогнозируемая емкость мирового рынка компьютеров

Год	Количество компьютеров (млн. шт.)
1980	1
1985	11
1990	24
1995	58
1996	69
1997	80
1998	91
1999	113
2000	130
2003	190 (прогноз)

Источник. По данным International Data Corp.

Падение цен на компьютеры и ужесточение конкуренции

Падение цен в начале 1997 года на ряд комплектующих (в основном на дисководы, чипы памяти и микропроцессоры) позволило производителям компьютерной техники значительно снизить цены: уже к концу 1998 года компьютеры продавались преимущественно по цене ниже 1,5 тыс. долл. Еще в конце 1997 года *Compaq*, *IBM*, *Hewlett-Packard* и некоторые другие производители предложили на рынке модели по цене ниже 1,3 тыс. долл. В декабре 1997 года в продаже впервые появились настольные компьютеры дешевле 1,3 тыс. долл. По данным специалистов, примерно половина ПК, проданных в 1998 году, стоили меньше 1,5 тыс. долл.; к 1999 году около половины всех проданных ПК стоили уже меньше тысячи долларов. Низкие цены привлекли на рынок покупателей, впервые приобретающих компьютер, а также тех, кто покупал ПК уже 2-3 раза и теперь хотел модернизировать свои машины, которые после модернизации не уступали новым, стоящим 2-3 тыс. долл., по мощности и функциональности. Мощные многофункциональные ноутбуки, которые в ноябре 1997 года стоили от 4 тыс. долл. до 6,5 тыс. долл., в декабре 1999 года продавались по цене от 1,5 тыс. долл. до 3 тыс. долл. В начале 1998 года и на протяжении 1999 года было отмечено сокращение прибыли у *IBM*, *Compaq Computer* и некоторых других производителей. Падение цен на компьютеры и растущие убытки *IBM* вынудили ее в 1999 году отказаться от продажи настольных ПК.

Между тем возникший в конце 1999 года непредвиденный дефицит на некоторые комплектующие (а именно, на чипы памяти и экраны для ноутбуков) вызвал их подорожание и несколько замедлил дальнейшее падение цен на компьютеры. Однако дефицит носил временный характер, пока поставщики не увеличили объемы производства.

Экономические проблемы в странах Азии

Азиатские экономические потрясения 1997–1999 годов, которые особенно задели Японию, Южную Корею, Таиланд, Индонезию и отчасти Китай, привели к значительному застою в этом регионе. На протяжении 1998 года в Азии объемы продаж практически не увеличились (несмотря на то, что китайский сегмент рынка обеспечивал стабильный спрос), в 1999 год они несколько возросли, однако оставались по-прежнему на низком уровне в Таиланде, Индонезии и ряде других стран. В 1999 году в Китае появились признаки экономического спада. Кроме того, рост доллара по отношению к азиатским валютам привел к подорожанию компьютеров американской сборки на рынках Азии. Напротив, в Европе и США темпы роста объемов продаж оставались значительными, даже несмотря на угрозу “проблемы 2000 года”, преимущественно благодаря низким ценам на ПК.

Производители дисков и печатных плат, в основном азиатские, ощутили угрозу снижения цен и сокращения доходов. Отраслевые аналитики предсказывали, что из-за особенностей конкурентных условий на азиатско-тихоокеанском рынке компьютерной техники останется четыре-пять крупных производителей с большими долями рынка, а прочие, не выдержав конкуренции, будут вынуждены покинуть рынок.

Неопределенность перспектив компьютерной индустрии

Хотя мало кто из аналитиков сомневался в долгосрочных перспективах роста рынка ПК, ближайшее будущее отрасли омрачалось несколькими тревожными признаками, и мнения о том, насколько быстро будет развиваться рынок компьютеров, разделились. Некоторые аналитики говорили о глобальном замедлении роста объемов продаж компьютерной техники в 2000 и последующих годах, вследствие экономического кризиса в Азии и насыщения рынков США, Японии и некоторых стран Европы. По некоторым оценкам, темпы роста компьютерной индустрии должны постепенно снизиться с 20–25% в год в 1990-х годах до 10–12% к 2005 году. Между тем, количество реализованных компьютеров в США за период 1997–1999 годов ежегодно росло на 20–25%, что превышало прогнозы многих специалистов. Только в 1999 году в США было продано 45 млн. новых компьютеров. Сегмент серверов, рабочих станций и маломощных компьютеров в 1999 году увеличивался самыми быстрыми темпами во всей компьютерной отрасли, и, согласно прогнозам, он останется лидером и в дальнейшем.

Некоторые аналитики полагают, что мировой объем продаж компьютерной техники в период 2002–2003 годов будет увеличиваться примерно на 15–20% в год, после некоторого спада спроса во второй половине 1999 года со стороны корпораций, обеспокоенных “проблемой 2000 года”. Предположительный рост рынка на 15–20% ежегодно объясняется, во-первых, выходом на рынок Windows 2000 и новых 64-разрядных процессоров Itanium производства Intel, во-вторых, быстрым расширением электронной коммерции и корпоративного использования Internet, в-третьих, упрощением доступа в Internet по высокоскоростным каналам и, в-четвертых, проникновением компьютеров в повседневную жизнь индивидуальных пользователей — растет число людей, покупающих свой первый компьютер и стремящихся уложиться в тысячу долларов, а те, у кого уже есть один компьютер, покупают второй для детей. Три главных фактора, чаще всего определяющих наличие дома компьютера, — это образование, доход и дети.

МОДЕЛИ ЦЕПОЧЕК ЦЕННОСТИ В ГЛОБАЛЬНОЙ КОМПЬЮТЕРНОЙ ИНДУСТРИИ

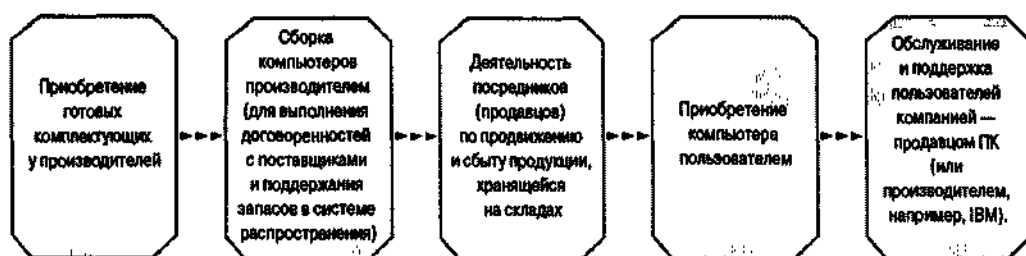
Когда в начале 1980-х годов компьютерная индустрия только начинала формироваться, компании самостоятельно производили большую часть комплектующих — диски, модули памяти, графические карты, микропроцессоры, материнские платы и программное обеспечение. Следуя принципу “все ключевые компоненты мы должны делать сами”, компании-производители приобрели опыт во всех связанных с компьютерной техникой отраслях и создали организационные подразделения как для выпуска комплектующих, так и для сборки ПК. Изготовление отдельных деталей, не играющих ключевой роли в процессе производства, передавалось другим производителям, однако если компания не характеризовалась хотя бы частичной вертикальной интеграцией и не занималась сборкой хотя бы некоторых узлов, ее не считали серьезным производителем компьютеров.

Однако по мере роста отрасли новые технологии развивались такими темпами и в стольких направлениях, что производители ПК не успевали уследить за всеми новинками. Поэтому появились компании, специализирующиеся на выпуске отдельных узлов и располагающие

достаточным научным потенциалом и ресурсами, чтобы лидировать либо в сфере передовых разработок, либо в сфере внедрения технологий, разработанных конкурентами. Кроме того, специализированные компании могли наладить массовое производство определенных компонентов и поставлять их различным компаниям, занимающимся сборкой компьютеров, которым это намного выгоднее, чем самостоятельно вести конструкторские разработки, а затем производить комплектующие только для себя и собирать из них готовые ПК.

Неудивительно, что в течение нескольких лет производители компьютеров отказались от вертикальной интеграции в пользу приобретения комплектующих у специализированных производителей, сконцентрировав усилия на улучшении сборочных процессов и маркетинге своих марок. На рис. 6.1 представлена модель цепочки ценности, которую в 1990-х годах использовали *Compaq Computer*, *IBM*, *Hewlett-Packard* и некоторые другие производители. Эта модель отличается тесной кооперацией между специализированным поставщиком, производителем (сборщиком), дистрибьюторской сетью (розничной торговлей) и конечным пользователем. Однако такие компании, как *Dell*, *Gateway* и *Micron Electronics*, предпочли сокращенный вариант этой модели, используя метод прямых продаж и уменьшая тем самым время и издержки на распространение через независимых продавцов (посредников). Сборка компьютеров под заказ позволяет, во-первых, отказаться от поставки и хранения разнообразных готовых моделей в розничной сети для удовлетворения столь же разнообразных потребностей клиентов, и, во-вторых, избавиться от необходимости продавать устаревающие модели с большими скидками при появлении компьютеров нового поколения. Прямая продажа исключает издержки на распространение и наценки, которые составляют от 4 до 10%. *Dell Computer* — крупнейший в мире прямой поставщик вычислительной техники корпоративным клиентам и государственным учреждениям, *Gateway* — крупнейшая компания, напрямую продающая компьютеры индивидуальным пользователям и малому бизнесу. Третья компания, основной доход которой составляют прямые продажи собранных под заказ ПК, — *Micron Electronics*.

Традиционная модель цепочки ценности (используется Compaq Computer, IBM, Hewlett-Packard и многими другими производителями)



Модель цепочки ценности, основанная на сборке компьютеров под заказ и прямых продажах (используется в Dell Computer, Gateway и Micron Electronics)

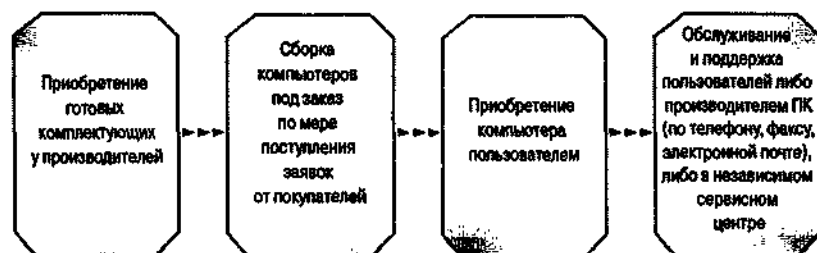


Рис. 6.1. Цепочки ценности некоторых компаний — производителей компьютеров

СТРАТЕГИЯ DELL COMPUTER

Руководство *Dell* считает, что компания избрала самую эффективную модель бизнеса. Стратегия компании строится на нескольких ключевых принципах: сборка компьютеров под заказ, партнерские отношения с поставщиками, приобретение компонентов по принципу "точно в срок", прямые продажи конечным пользователям, первоклассное обслуживание и техническая поддержка, опережение конкурентов в освоении технологий Internet и электронной коммерции. Руководство считает, что центральная роль здесь принадлежит фактору первенства во внедрении электронной коммерции, обеспечивающему компании сильное конкурентное преимущество.

Производство под заказ

Dell занимается сборкой компьютеров, серверов и рабочих станций исключительно под заказ — ни одного компьютера для склада. Клиент заказывает у *Dell* любую конфигурацию сервера или рабочей станции, наиболее полно отвечающую его потребностям. Пользователь, заказывая настольный компьютер или лэптоп, выбирает микропроцессор, объем памяти, емкость дискового накопителя, размер монитора, при желании получает устройство для чтения компакт-дисков, факс-модем, звуковые колонки и прочие дополнительные устройства. Полученный заказ направляется в ближайший сборочный цех. В 2000 году в распоряжении *Dell* были сборочные площадки в Остине (штат Техас), Нашвилле (штат Теннесси), Лимерике (Ирландия), Хьямене (Китай), Пенанге (Малайзия) и Эльдorado-до-Сул (Бразилия). На всех шести площадках ведется сборка всех видов продукции *Dell*.

До 1997 года в компании *Dell* применялась стандартная технология сборки, при которой один рабочий выполнял одну операцию. Заявка клиента с указанными параметрами узлов прикреплялась к корпусу компьютера. Лента конвейера двигалась по цеху от одного рабочего к другому; у каждого был стеллаж с комплектующими. Однако в 1997 году *Dell* реорганизовала производство и перешла на так называемый бригадный метод, при котором команда сборщиков на одном рабочем месте собирает компьютер в соответствии с пожеланиями заказчика. Переход на бригадный метод сборки позволил сократить время сборки на 75%, а также в два раза увеличить эффективность использования каждого квадратного метра сборочных площадей. Собранные компьютеры проходили тестирование, на них устанавливалось нужное программное обеспечение, и они отгружались; таким образом, клиент получал заказ в течение пяти-шести рабочих дней после размещения заказа.

Прямые продажи и сборка под заказ означают, что у *Dell* нет складов готовой продукции, поэтому, в отличие от использующих традиционную модель конкурентов (см. рис. 6.1), ей при переходе на новые модели не приходится ждать, пока торговцы распродают все компьютеры, полученные от компании раньше, — а ведь торговцы обычно приобретают продукцию на 60–70 дней вперед. Не менее важно и то, что клиент, заказав ПК у *Dell*, получает машину, собранную в точности с его пожеланиями и финансовыми возможностями.

Программы контроля качества. В каждом сборочном цеху есть оборудование для тестирования и проверки качества как комплектующих и узлов, приобретенных у других поставщиков, так и готовых ПК. От поставщиков комплектующих и узлов требуется участие в программах контроля качества, т.е. гарантия соответствия их изделий спецификациям *Dell*. Процедуры проверки качества сборки проводятся на разных стадиях процесса. Кроме того, программы контроля качества *Dell* предполагают тестирование узлов после сборки, постоянную проверку на отказоустойчивость, анализ сбоев для раннего выявления дефектов машин нового поколения, а также анализ информации, поступающей от клиентов через центры обслуживания и технической поддержки. Все предприятия компании имеют сертификаты качества стандарта ISO 9002.

Сотрудничество с поставщиками и поставки "точно в срок"

Майкл Делл считает, что *Dell Computer* лучше наладить партнерские отношения с надежными поставщиками комплектующих и узлов, чем организовывать собственное производство всех необходимых компонентов. Он так поясняет свою точку зрения.

Если в мире уже есть 20 лучших производителей графических карт, что вы выбираете — включиться в их число и стать 21-м или оценить деятельность всех 20 конкурентов и выбрать себе в партнеры лучшего?¹⁰

Поэтому центральный элемент стратегии *Dell* состоит в изучении производителей всех комплектующих, выборе одного-двух лучших и поддержании с ними партнерских отношений до тех пор, пока они остаются лидерами в своей отрасли. Руководство компании предпочитает долгосрочное партнерство с надежными поставщиками. Во-первых, комплектация компьютеров процессорами, дисковыми накопителями, модемами, аудиоколонками и средствами мультимедиа от известных и хорошо зарекомендовавших себя производителей повышает качество и производительность ПК *Dell*. Поскольку технические характеристики комплектующих разных марок существенно различаются, некоторым пользователям подчас важнее не марка конечного продукта (компьютера), а марки комплектующих. Стратегия партнерства *Dell* предполагает минимальное число партнеров при максимально длительном сроке сотрудничества, которое длится до тех пор, пока поставщик остается лидером по качеству, техническим характеристикам и технологиям. Во-вторых, поскольку сотрудничество *Dell* с поставщиками носит долгосрочный характер и *Dell* приобретает у них определенный процент необходимого объема комплектующих в обязательном порядке, компания получает необходимые компоненты даже тогда, когда на рынке временные всплески спроса превышают предложение. В-третьих, официальное партнерство *Dell* с компаниями-производителями позволяет ей использовать инженерный потенциал последних в своих разработках и рассматривать инженеров как персонал *Dell*. Поэтому при запуске новых линий продукции *Dell* представители компаний — поставщиков комплектующих постоянно находятся на сборочных площадках *Dell*, и если от первых покупателей новой продукции поступают нарекания, производство приостанавливается до тех пор, пока инженеры компаний-партнеров и сотрудники *Dell* не внесут необходимых изменений¹¹.

В-четвертых, долгосрочные партнерские соглашения с поставщиками позволяют наладить поставку компонентов "точно в срок". Заводы или центры распространения большинства поставщиков *Dell* располагались неподалеку от сборочных цехов *Dell* и могли обеспечить доставку в течение считанных дней и даже часов. Чтобы помочь поставщикам в организации поставок "точно в срок", *Dell* информировала партнеров-производителей о своем производственном графике, прогнозах объемов продаж, планах выпуска новых моделей компьютеров. Ежедневно или даже через каждые несколько часов с помощью электронных средств связи *Dell* сообщала поставщикам о состоянии своих запасов и необходимости их возобновления. Вот как Майкл Делл описывает организацию поставок, которую должны обеспечить партнеры компании.

Мы заказываем у поставщика точное количество необходимых нам деталей. Причем мы не говорим: "Каждые две недели привозите на этот склад примерно 5000 единиц, мы их положим на полку, а потом будем понемногу использовать" — нет, это не то. Вот наш подход: "Завтра утром нам потребуется 8562 единицы, так что в семь часов утра они должны быть у двери № 6"¹².

Компания *Dell* разрабатывает трехлетние планы работы со своими поставщиками и сотрудничает с ними при разработке новых моделей компьютеров, организуя такую поставку

¹⁰ Цитируется по работе Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell", *Harvard Business Review*, March-April 1998, p. 74.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

комплектующих, которая свела бы к минимуму объем комплектующих на складах. Среди последних нововведений Dell — использование Internet для улучшения управления цепочками поставок и повышения эффективности процессов производства и сборки.

Почему Dell перешла на методы пополнения запасов “точно в срок”. Практикуемая Dell система поставок “точно в срок” повысила конкурентоспособность компании за счет снижения издержек и сократила время выведения на рынок новых моделей компьютеров Dell. Улучшение технологий (особенно в производстве микропроцессоров, дисковых накопителей и модемов) идет такими темпами, что хранящаяся на складах продукция устаревает в считанные месяцы, а то и быстрее. Наличие двухмесячных запасов комплектующих грозит потерей темпа при переходе на новое поколение компьютеров. Более того, нередко цены на комплектующие резко падают — в 1997 и начале 1998 года цены снизились в целом на 50% (в среднем примерно на 1% в неделю). Например Intel, выпуская новые микропроцессоры — а это происходит примерно раз в три месяца, — постоянно снижает цены на старые. В последние годы производители жестких дисков разработали новые технологии, обеспечивающие значительное увеличение емкости диска при незначительном росте себестоимости, из-за чего цены на винчестеры также упали.

Содержание минимального запаса деталей дает заметную экономию средств. Вот что говорит по этому поводу Майкл Делл.

Предположим, что Intel выводит на рынок новый процессор с частотой 450 МГц; у моего конкурента запас комплектующих на 80 дней работы, а у меня на 11 дней. Это означает, что я смогу предложить свою продукцию на 69 дней раньше конкурента.

В компьютерной индустрии рискованно держать большие запасы комплектующих, потому что, если стоимость материалов падает в среднем на 50% в год, а у вас не 11-дневный, а двух- или трехмесячный запас комплектующих, вы можете понести серьезные убытки. Вы не только с опозданием переходите на новую модель, но и получаете целый склад устаревших деталей¹³.

Dell наладила столь эффективное сотрудничество с поставщиками, что содержит запас комплектующих на несколько дней, а некоторых деталей — на несколько часов. Компания информирует поставщиков о состоянии и необходимом пополнении товарно-материальных запасов не реже одного раза в день, а если компоненты поставляются с предприятия, расположенного неподалеку, то и ежечасно. В ряде случаев благодаря тесному сотрудничеству с поставщиками Dell вообще обходится без запасов. Мониторы для Dell предоставляет компания Sony. Поскольку качество поставляемых мониторов всегда безукоризненно, а марка Dell представлялась на них одновременно с маркой Sony, мониторы даже не распаковывались для проверки (на миллион качественных мониторов приходилась лишь одна тысяча бракованных)¹⁴. Более того, компания даже не транспортировала мониторы от производителя на свои склады. Вместо этого, используя современные системы обмена данными, Dell организовала доставку продукции силами компаний Airborne Express и UPS, которые забирают готовые компьютеры из Остина, заказанные мониторы Sony — из Мехико, после чего одновременно доставляют покупателям и то, и другое. Колоссальная экономия времени, сил и средств!

Компания годами оттачивает и совершенствует технологии контроля запасов, укрепляет связи с поставщиками и методы работы с минимальными запасами. В 1995 финансовом году, по данным Dell, оборачиваемость товарных запасов компании составила 32 дня. К концу 1997 финансового года (по состоянию на 27 января 1997 года) этот показатель сократился до 13 дней. В следующем году он составил уже 7 дней, существенно опережая Gateway, у которой запасы обновлялись за 14 дней. У Compaq оборачиваемость товарных запасов составляла 23 дня при среднем показателе по отрасли в 50 с лишним дней. В 1999 финансовом году Dell работала со средним 6-дневным запасом комплектующих. Одна из долгосрочных целей компании — сокращение периода полного обновления запасов до 3-дневного срока.

¹³ Joan Magretta, “The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer’s Michael Dell”, Harvard Business Review, March–April 1998.

¹⁴ Ibid.

Прямые продажи

Продажа продукции напрямую потребителям позволяет *Dell* из первых рук получать ценнейшую информацию о предпочтениях и нуждах клиента, а также мгновенно исправлять дефекты конструкции и устранять брак. За день в компанию поступают тысячи заказов по телефону и факсу, ежедневный объем продаж через Internet составляет 35 млн. долл., а торговые представители постоянно общаются напрямую с самыми разными покупателями — все это позволяет компании точно знать рыночную конъюнктуру, быстро отслеживать изменения спроса, оперативно узнавать о недостатках продукции компании. Если количество одинаковых жалоб превышает некоторый (очень невысокий) предел, информация незамедлительно передается в отдел разработки, который принимает меры. Если обнаруживается конструкторская недоработка или дефект детали, об этом сообщают в сборочные цеха, и проблема устраняется в считанные дни. По мнению руководства компании, оперативность реагирования *Dell* обеспечивает ей существенные конкурентные преимущества, особенно перед азиатскими производителями, которые выпускают крупные партии стандартных компьютеров и сбывают их через традиционные каналы распространения. *Dell* считает систему прямых продаж полностью ориентированной на потребителя и обеспечивающей необходимую гибкость при переходе к новым поколениям комплектующих и компьютеров.

Несмотря на то, что большая часть продукции *Dell* поставляется покупателю напрямую, отраслевые аналитики обратили внимание, что примерно 10% компьютеров распространяется через небольшую группу избранных дилеров¹⁵, специализирующихся в основном на системной интеграции. В *Dell* запрещено принимать возврат заказа, если он реализуется через посредника; кроме того, *Dell* не фиксирует сумму контракта на случай непредвиденного падения цен на компьютерном рынке. Изредка в рамках акций для дилеров *Dell* снижает на 20% цены на те модели, которые вот-вот будут заменены новыми. Говорят, что *Dell* не собирается расширять свою сеть распространения, насчитывающую 50–60 дилеров.

Как *Dell* использует сегментацию рынка. Чтобы гарантировать всем своим пользователям первоклассное обслуживание, *Dell* разделила их на группы и назначила ответственных менеджеров, которые занимаются развитием продаж, разработкой оптимальных сервисных программ и изучением нужд и предпочтений клиентов своих групп. До начала 1990-х годов *Dell* ориентировалась на две основные группы пользователей: корпоративные и государственные клиенты, закупающие большие партии компьютеров; индивидуальные пользователи и малый бизнес. Но когда в 1995–1997 годах объемы продаж уменьшились, компания пересмотрела сегментацию и увеличила число категорий своих пользователей (табл. 6.5).

Таблица 6.5. Изменение сегментации целевого рынка Dell, 1994–2000 годы

Сегменты целевых потребителей	
1994	◆ Крупные клиенты (корпоративные и государственные учреждения) ◆ Мелкие клиенты (индивидуальные пользователи и малый бизнес)
1996	◆ Крупные компании ◆ Средние компании ◆ Государственные структуры и образовательные учреждения ◆ Мелкие клиенты (индивидуальные пользователи и малый бизнес)
1997	◆ Транснациональные корпорации ◆ Крупные компании ◆ Средние компании ◆ Федеральные органы

¹⁵ "Dell Uses Channel to Move System Inventory", Computer Reseller News, January 12, 1998.

Сегменты целевых потребителей

1997	♦ Органы управления штатов, местные органы ♦ Образовательные учреждения ♦ Небольшие компании ♦ Индивидуальные пользователи
2000	♦ Транснациональные корпорации ♦ Крупные и средние компании (до 400 сотрудников) ♦ Медицинские учреждения (свыше 400 сотрудников) ♦ Федеральное правительство ♦ Органы управления штатов, местные органы ♦ Органы высшего образования (в том числе программы, предусматривающие приобретение компьютеров студентами и преподавателями для личного пользования) ♦ Небольшие компании (до 400 сотрудников) ♦ Индивидуальное использование — "домашний ПК" и "домашний офис"

Источники: Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell", *Harvard Business Review*, March–April 1998, p. 78, а также www.dell.com по состоянию на 1 февраля 2000 года.

В 1999 году на крупные корпорации, государственные и образовательные учреждения приходилось 65% продаж *Dell*. Многие из этих клиентов заказывают сразу как минимум по несколько тысяч машин и ежегодно приобретают продукции на миллионы долларов. В *Dell* работают несколько сотен торговых представителей, отвечающих за обслуживание крупных корпораций и учреждений. Среди клиентов компании — *Shell Oil*, *Sony*, *Exxon-Mobil*, *MCI*, *Ford Motor*, *Toyota*, *Eastman Chemical*, *Boeing*, *Goldman Sachs*, *Oracle*, *Microsoft*, *Woolwich* (британский банк с оборотом 64 млрд. долл.), *Michelin*, *Unilever*, *Deutsche Bank*, *Wal-Mart* и *First Union* (один из десяти крупнейших банков США). Однако ни один из этих клиентов не обеспечивал больше 2% продаж *Dell*.

Продажи индивидуальным пользователям и малому бизнесу осуществлялись в *Dell* с помощью телефона, факса и Internet. В США у компании есть центр по приему заказов по телефону, звонки в который для клиентов бесплатны. Позвонив в центр, клиент может обсудить с представителем компании различные модели компьютеров, запросить информацию по факсу или почте, разместить заказ и заплатить с помощью кредитной карточки. Кроме США, *Dell* организовала центры по приему заказов в Европе и Азии¹⁶, снабдив их специальными устройствами, которые перенаправляют звонок в один из региональных центров. Например, если клиент звонит из Лиссабона (Португалия), его звонок автоматически перенаправляется во французское представительство в Монпелье, где с ним беседует представитель компании, знающий португальский язык. Торговля через Internet началась с открытия в 1995 году сайта компании (www.dell.com), и практически сразу ежедневный объем продаж достиг 1 млн. долл. В 1997 году объемы продаж возросли до 3 млн. долл. в день; в периоды пред Рождественских закупок этот показатель увеличивался ежедневно до 6 млн. долл. В первом квартале 1997 года средний объем продаж через Internet составлял ежедневно 4 млн. долл., к концу 1998 года он возрос до 14 млн. долл. в день, а к началу 2000 года — до 35 млн. долл. В начале 2000 года число посещений сайта с целью получения информации или размещения заказов составляло 2,5 млн. долл.; это в 20 раз больше, чем количество клиентов, обращающихся в компанию по телефону. По состоянию на начало 2000 года, около 43% всей продукции *Dell* реализуется через Web-сайт компании, и это число постоянно растет.

Dell в Европе. В 1999 финансовом году продажи зарубежным клиентам составили 6,6 млрд. долл. при общем объеме продаж в 18,2 млрд. долл. Для Европы с ее хорошо развитой систе-

¹⁶ "Michael Dell Rocks", *Fortune*, May 11, 1998, p. 66.

мой традиционного распространения политика прямых продаж *Dell* была в новинку, и именно Европа стала крупнейшим рынком сбыта *Dell*, объем продаж на котором достиг 4,7 млрд. долл. в 1999 году при 3 млрд. долл. в 1998 году. Доходы от европейских продаж увеличивались ежегодно на 50%, а производство расширялось на 35%. В 1997 году в Европе было продано 19,7 млн. компьютеров, в 1998 году — 25,4 млн., а в 1999 году — 29,9 млн. По прогнозам специалистов, на протяжении ближайших нескольких лет ожидается рост 18–22% в год. По населению и экономике Европа мало отличается от США, однако в 1999 году пользователей компьютеров там было в два раза меньше, чем в США. По количеству продаж компьютеров в Европе лидировала Германия (6,6 млн. единиц в 1999 году, что на 21,6% выше соответствующего показателя в 1998 году), второе место занимает Великобритания (5,5 млн. единиц, на 25,2% больше, чем в 1998 году), Франция на третьем месте (4,4 млн. единиц в 1999 году, на 26,7% больше, чем в 1998 году). По данным *Dataquest*, пять ведущих производителей компьютерной техники так разделили между собой европейский рынок.

Компания	Отгружено в 1999 г.	Доля рынка в 1999 г. (%)	Отгружено в 1998 г.	Доля рынка в 1998 г. (%)	Темпы роста (%)
Compaq	4675400	15,6	4123900	16,2	13,4
Fujitsu Siemens	3471600	11,5	2515000	10,3	32,8
Dell	2612200	8,7	1943600	7,7	34,4
IBM	2340300	7,8	2107400	8,3	11,1
Hewlett-Packard	1897600	6,3	1482900	5,8	28,0
Другие	14934800	49,9	13128700	51,7	13,8
Итого	29931900	100,0	25401500	100,0	17,8

В 1990 году *Fujitsu* и *Siemens* объединили свои операции и по рейтингу опередили *Dell* (по объединенной доле рынка двух компаний), однако по популярности в Европе *Dell* занимает второе место, обгоняя и *Fujitsu*, и *Siemens*.

Dell в Китае. На китайский рынок *Dell* вышла в 1998 году и к 2000 году завоевала почти 2% всего китайского рынка. Китай — пятый по величине рынок компьютеров в мире после США, Японии, Германии и Великобритании. Однако высказывается предположение, что Китай с его 1,2 миллиарда населения и ежегодными темпами роста продаж в 30% станет к 2005 году вторым по величине рынком компьютерной техники (с годовым объемом продаж в 25 млрд. долл.), а вскоре и первым. Ведущий производитель компьютеров на китайском рынке — местная компания *Legend*, среди прочих известных местных производителей можно назвать *Founder* (четвертое место) и *Great Wall* (шестое место). *IBM*, *Hewlett-Packard* и *Compaq* входят в пятерку компаний с самыми большими долями рынка, причем сбыт и обслуживание у всех троих производителей осуществляются по традиционным каналам. В десятку лидеров китайского рынка входят *Toshiba*, *NEC Japan* и тайваньская компания *Acer*. *Dell*, в 1999 году занимавшая в Китае восьмое место по доле рынка, единственная использовала систему прямых продаж. С 1998 по 1999 год объемы продаж *Dell* в Китае увеличились более чем на 87%.

По мнению менеджмента *Dell*, в Китае, как в других странах мира, компания способна обеспечить себе достаточную конкурентоспособность за счет отказа от посредников и использования техники прямых продаж через Internet, по телефону и с помощью торговых представителей. Своей главной целевой аудиторией в Китае *Dell* считает крупных корпоративных клиентов. Руководство компании полагает, что многим китайским компаниям понравятся цены на компьютеры при покупке напрямую, как и возможность получить ПК, сконфигурированный по индивидуальному заказу; кроме того, став клиентами *Dell*, пользователи получают преимущества размещения заказов по телефону и через Internet. В *Dell* обнаружили, что в данный момент в Китае техника прямых продаж оказывается неэффективной при работе с малым бизнесом и индивидуальными пользователями. Вот что говорит по этому поводу

один из руководителей *Legend*, конкурента *Dell*: "Китайской семье на покупку компьютера надо копить два года. Поэтому, когда приходится расставаться с такой суммой, вся семья придет в магазин, чтобы рассмотреть и опробовать дорогостоящее приобретение"¹⁷. Однако специалисты в *Dell* считают, что в скором времени, когда китайские потребители поближе познакомятся с компьютерами и привыкнут делать покупки через Internet, количество покупателей компании увеличится за счет небольших компаний и индивидуальных пользователей, которые будут покупать ПК по телефону и через Internet.

В 1999 году на азиатско-тихоокеанском рынке компьютерной техники бесспорным лидером была компания *IBM* с долей рынка 8,4% (в 1998 году этот показатель составлял 8,1%)¹⁸. У *Compaq* 7,3% рынка и второе место, в некоторых странах региона — первое. Доля рынка китайской компании *Legend* равна 7,1%, причем большая часть продаж осуществляется на внутрикитайском рынке. Четвертая по величине доля рынка принадлежит компании *Samsung*, пятая — *Hewlett-Packard*.

Dell в Латинской Америке. В 2000 году количество проданных *Dell* компьютеров в Латинской Америке достигло 5 млн. единиц. Население Латинской Америки составляет 450 миллионов человек. По прогнозам менеджеров *Dell*, через несколько лет количество компьютеров в регионе увеличится до 1 на 30 человек (в США аналогичный показатель в 10 раз выше), что обеспечит рост объемов продаж до 15 млн. компьютеров в год. В Бразилии (это крупнейший компьютерный рынок Латинской Америки) *Dell* открыла сборочный цех, чтобы обслуживать клиентов из Бразилии, Аргентины, Чили, Уругвая и Парагвая.

Обслуживание потребителей и техническая поддержка

Обслуживание потребителей становится одним из стратегических направлений *Dell* в 1986 году, когда компания переходит на бесплатное обслуживание пользователей на местах; до этого потребителям приходилось своими силами доставлять технику на завод в Остин для ремонта. *Dell* договорилась с местными сервисными центрами об обслуживании своих клиентов на месте в течение суток. Кроме того, компания осуществляет бесплатное консультирование по телефону, факсу и электронной почте. Ежемесячно технический отдел, в котором работают всего 25 специалистов, получает около 40 тыс. электронных писем с вопросами технического характера. Комплексная политика обслуживания обеспечила компании множество крупных корпоративных клиентов. Если клиент привык работать с определенным сервисным центром, *Dell* проводит дополнительное обучение персонала этого центра и снабжает его комплектующими, необходимыми для обслуживания техники клиента.

Обслуживание, повышающее потребительскую ценность. Политика прямых продаж позволяет *Dell* отслеживать приобретения крупных глобальных клиентов в каждой стране, в каждом подразделении; эта информация чрезвычайно ценна для обслуживания потребителей. Благодаря тесному общению с клиентами *Dell* отлично знает их предпочтения и особенности работы их компьютеров. Компания использует эту информацию не только для оказания помощи клиенту в планировании будущих приобретений и конфигурировании локальных сетей, но и для повышения потребительской ценности продукции компании. Например, *Dell* устанавливает заказанное клиентом программное обеспечение непосредственно в сборочном цехе, экономя клиенту несколько часов работы и 200–300 долл.; если бы компания не делала этого, клиенту пришлось бы нести полученный компьютер к программисту компании, распаковывать, собирать, подключать и устанавливать программы с компакт-дисков и дискет¹⁹. *Dell* избавляет своих клиентов от лишних хлопот. В сборочном цеху компании все программное

¹⁷ Цитируется по статье Neel Chowdhury, "Dell Cracks China", *Fortune*, June 21, 1999, p. 121.

¹⁸ Согласно данным, собранным и предоставленным авторам специально для написания этой ситуации для анализа корпорацией International Data.

¹⁹ Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell", *Harvard Business Review*, March–April 1998, p. 79.

обеспечение хранится на сервере; когда готовый компьютер клиента сходит с конвейера, на его жесткий диск через локальную сеть устанавливается указанное клиентом программное обеспечение — на это уходит буквально несколько секунд. Это обходится клиенту всего лишь в 15–20 долл. — экономия значительная. Один из крупных клиентов *Dell* сообщил, что благодаря этой услуге *Dell* он ежегодно экономит 500 тыс. долл.²⁰ В 1997 году два миллиона компьютеров *Dell* из семи были отправлены клиентам с уже установленным программным обеспечением.

В конце 1997 года *Dell*, следуя примеру *Compaq*, создала группу финансового обслуживания, которая предложила клиентам еще одну услугу — помощь в организации финансирования компьютерных сетей.

Premier Pages. Компания *Dell* создала настраиваемые, защищенные паролем Web-сайты, получившие название Premier Pages (“Золотых страниц”) и предназначенные для обслуживания примерно 40 тысяч корпоративных, государственных и институциональных клиентов компании во всем мире. Premier Pages обеспечивают клиенту персональный доступ к информации о продуктах и конфигурациях *Dell*, уже приобретенных компанией или тех, которые собираются приобрести. Работники крупных компаний — клиентов *Dell* на Premier Pages могут получить информацию о специальных льготных ценах (для клиентов *Dell*) на компьютеры и комплектующие; разместить заказ, который автоматически перенаправляется руководителю для утверждения, а затем — в сборочный цех *Dell*; получить консультацию в интерактивном сервисном центре. Клиент также может провести поиск и сортировку накладных и просмотреть историю своих покупок. Эта услуга позволяет компании отказаться от бумажных накладных, сократить время обработки заказов, свести к минимуму штат сотрудников, обслуживающих корпоративных клиентов и ведущих бухгалтерский учет. На Premier Pages можно узнать о взаимоотношениях компании с клиентами, получить список торговых и технических представителей *Dell* в разных странах, узнать, какое программное обеспечение устанавливается на разные модели ПК, и получить сведения о гарантии на каждую машину и историю ее обслуживания. Premier Pages *Dell* повысили производительность сотрудников, занятых обслуживанием корпоративных клиентов, на 50%. Ежегодно растет количество клиентов, пользующихся Premier Pages, и расширяется набор функций.

Dell.com. В конце 1990-х годов официальный сайт компании *Dell* подвергся существенным изменениям, и теперь он содержит ссылки на 50 сайтов для разных стран, выполненных на соответствующих языках и предлагающих цены в местных валютах. На этих сайтах, предназначенных для потенциальных покупателей, содержится информация обо всем ассортименте выпускаемой *Dell* продукции, возможных конфигурациях и ценах на заказываемые компьютеры; здесь можно разместить заказ и проследить его выполнение от сборки по всему маршруту транспортировки. В итоге через *dell.com* заказов принимается на 20% больше, чем по телефону или факсу. Идя навстречу пожеланиям потребителей, компания расширяет набор Web-средств обслуживания и поддержки клиентов, в числе которых следующие.

- **Support.Dell.com.** Этот сайт позволяет создать персональную начальную страницу технической поддержки; просматривать технические спецификации систем *Dell*; получить информацию из обширной базы данных, созданной техническим и торговым персоналом *Dell* и клиентами компании; перейти по ссылкам на страницы поставщиков *Dell*; бесплатно пройти три интерактивных курса работы на ПК. Пользователи сайта сами выбирают наиболее удобный для себя способ получения интерактивной поддержки, в зависимости от своего опыта и уровня владения компьютером. Информация, представленная на этом сайте, особенно полезна отделам технической поддержки крупных компаний. В конце 1999 года посещаемость сайта *support.Dell.com* достигла 19 млн. в год.
- **E-Support.** Компания *Dell* разработала технологию под названием E-Support — Direct from Dell (“Электронная поддержка напрямую от Dell”), с помощью которой системы *Dell* обнаруживают, анализируют и устраняют большинство проблем самостоятельно, не застав-

²⁰“Michael Dell Rocks”, *Fortune*, May 11, 1998, p. 61.

для пользователя обращаться к службам технической поддержки Dell. Цель технологии E-Support — создание вычислительной среды, в которой компьютеры сами осуществляют техническую поддержку; тогда главной задачей технического персонала становится не устранение, а предотвращение неполадок. Майкл Делл считает «E-Support первым шагом на пути к тому, что мы называем самовосстанавливающимися системами, в которых мы видим будущее интерактивной технической поддержки»²¹. По прогнозам Dell, к концу 2000 года больше 50% клиентов будут обращаться за технической помощью к E-Support. Менеджеры компании считают, что эта служба сократит время устранения неисправностей, снизит число обращений к техническому персоналу, сократит время простоя техники клиента, а также уменьшит расходы компании на техническое обслуживание.

- *Dell Talk*. Сетевой форум с более чем 100 тысячами зарегистрированных пользователей, в котором пользователь может обратиться к специалистам по информационным технологиям и обсудить с ними свои проблемы и затруднения.
- *Ask Dudley*. Этот сервис позволяет клиенту мгновенно получить ответ на вопрос технического характера. Для этого надо всего лишь набрать запрос в строке поиска (на родном языке) и щелкнуть на кнопке «Ask».

В феврале 2000 года уже 40–45% всей деятельности, связанной с техническим обслуживанием, осуществлялось через Internet. Dell активно расширяет инструментарий интерактивной технической поддержки. Главная задача здесь — разработка таких систем, которые дистанционно подключаются к компьютеру пользователя, находят неполадки и, если они связаны с программным обеспечением, устраняют их. В Dell считают, что подобное решение не только позволит клиенту быстрее устранять неполадки, но и снизит издержки на обращение в службы технической поддержки по телефону (пока туда поступает более чем 8 млн. звонков в год). Согласно прогнозам Dell, средства интерактивной технической поддержки сокращают количество звонков на 25%, и при этом на каждом звонке экономится 5–10 долл.

По мнению менеджеров, введение подобных усовершенствований на сайте *dell.com* облегчает и упрощает клиентам работу с компанией, сокращает время оформления заказов и сроки исполнения, повышает качество обслуживания и позволяет предоставлять клиентам персонализированную информацию. Руководство Dell убеждено, что качественный Web-сайт гораздо эффективнее повышает приверженность компании, чем традиционные методы стимулирования, вроде скидок и широкого ассортимента товаров.

Обслуживание на местах. Корпоративные клиенты платят Dell за возможность получения технического обслуживания на месте. Чтобы предоставлять такую услугу, Dell обычно заключает контракты с независимыми сервисными центрами на обслуживание своих клиентов. При возникновении проблем клиент сообщает об этом Dell, после чего выполняются две операции — отгрузка с фабрики Dell необходимых узлов и уведомление местного сервисного центра о необходимости провести соответствующие работы, как только прибдут детали²². Замененные детали возвращаются в Dell для исследования и выявления причин поломки, чтобы исключить такие сбои в будущем. Если причиной сбоя стал брак или конструкторская недоработка детали, эта деталь передается соответствующему поставщику, который должен повысить контроль качества или внести изменения в конструкцию. Один из элементов стратегии Dell — тщательная обработка информации, получаемой от системы обслуживания клиентов, для улучшения качества и повышения надежности продукции.

Локальная поддержка клиента. Среди заказчиков Dell есть очень крупные компании, способные оплатить работу специально выделенных сотрудников Dell на своей территории. Сотрудники компаний обычно с удовольствием принимают такую услугу, поскольку это позволяет им сосредоточиться на своей работе и не отвлекаться на проблемы поддержки и обслу-

²¹ Цитируется по работе Austin American-Statesman, August 26, 1999.

²² Kevin Rollins, «Using Information to Speed Execution», Harvard Business Review, March–April 1998, p. 81.

живания техники. Например, в компании *Boeing*, которой *Dell* поставила 100 тыс. компьютеров, работает 30 откомандированных сотрудников. Они планируют закупку и обновление компьютерной техники *Boeing* и занимаются конфигурированием и поддержкой корпоративных сетей. В компании *Boeing* этими вопросами также занимаются и свои специалисты, тесно сотрудничающие с представителями *Dell*, что позволяет достичь глубокого понимания потребностей *Boeing* в компьютерной технике и выбирать оптимальные решения.

Переход на новые технологии. *Dell* открыла представительства в Европе и Северной Америке, чтобы помочь своим клиентам и независимым поставщикам программного обеспечения перевести свои системы и приложения на Windows 2000, 64-разрядные процессоры Itanium производства *Intel* и прочие новые компьютерные и Internet-технологии. *Dell* сотрудничает с корпорациями *Intel*, *Microsoft*, *Computer Associates* и прочими известными разработчиками компьютерных технологий, желая помочь своим клиентам максимально эффективно использовать Internet и новые технологии. Поскольку компьютеры *Dell* комплектуются исключительно процессорами *Intel*, компания прилагает значительные усилия для утверждения платформы *Intel* в качестве отраслевого стандарта, считая, что микропроцессоры этой марки обеспечивают высшую потребительскую ценность и отличную производительность. Руководство *Dell* видит в корпорациях *Intel* и *Microsoft* своих долгосрочных стратегических партнеров.

Конференции пользователей. Чтобы поддерживать тесную связь с потребителями, *Dell* использует не только технологии продаж и технической поддержки, но и проводит региональные конференции, позволяющие интенсифицировать обмен информацией с пользователями. Самые крупные клиенты компании из Европы, Японии, США и азиатско-тихоокеанского региона входят в так называемый Платиновый совет (*Platinum Council*), который собирается каждые 6—9 месяцев²³. В крупных регионах проводятся еще две конференции — для глав информационных отделов и представителей технических служб компаний. На этих трехдневных встречах присутствуют 100 представителей компаний-клиентов и столько же работников *Dell*, в том числе и Майкл Делл. Ведущие разработчики *Dell* делятся с участниками форума своими взглядами на будущее информационных технологий, рассказывают, как потребители воспринимают те или иные новинки, а также рассказывают о планах *Dell* по введению новых и модернизации старых моделей в ближайшие два года. Кроме того, проводятся специальные сессии, посвященные узким вопросам, например, переходу на Windows NT, внедрению ноутбуков в повседневную работу разъездных торговых агентов, решению вопроса, что лучше — аренда или покупка компьютерной техники. Пользователям на подобных встречах предоставляется уникальная возможность обсудить свои проблемы с другими пользователями, а заодно и обменяться идеями с персоналом *Dell*. Специалисты *Dell* обнаружили, что информация, полученная от клиентов во время проведения различных форумов, помогает компании более эффективно прогнозировать тенденции спроса на продукцию *Dell*.

Лидерство Dell в использовании Internet и технологий электронной коммерции

По мнению Майкла Делла, Internet обеспечивает безграничный потенциал для бизнеса, поэтому он сделал все, чтобы *Dell Computer* стала лидером в использовании новых технологий Internet и электронной коммерции. В 1999 году в своем обращении к 1200 клиентам *Dell* он заявил.

Internet изменит мир навсегда ... Internet станет вашим бизнесом. Если ваша компания не имеет возможности постоянно увеличивать объем информации, которую вы предоставляете своим клиентам и поставщикам, значит, дело плохо. Internet резко снижает затраты на проведение сделок и обмен информацией на индивидуальном и корпоративном уровнях, открыва-

²³ Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell", Harvard Business Review, March-April 1998, p. 80.

ет новые невиданные возможности и сводит на нет традиционные конкурентные преимущества. Internet — это оружие, и все зависит от того, кто его первым схватит, вы или конкуренты²⁴.

Для компании, которая хочет использовать огромный потенциал Internet и преуспеть в кардинальной перестройке своего бизнеса с учетом новых технологий, Майкл Делл сформулировал три правила.

1. Обеспечить клиенту интерактивное обслуживание, которое нельзя получить традиционным путем.
2. Работать эффективно.
3. Понять, что сжатие времени и пространства в отношениях между компанией, поставщиками и клиентами для ускорения проведения сделок — уникальный источник конкурентных преимуществ. (Майкл Делл убежден, что перевод бизнеса в режим реального времени невероятно повышает эффективность работы — позволяет сократить штат, уменьшить объем товарно-материальных запасов, снизить количество необходимой для функционирования недвижимости и ускорить продвижение новых товаров на рынок.)

Применяя эти правила, Dell приобретала бесценный опыт и уникальные технологии. В частности, компания создала сайт *valuechain.dell.com*, обеспечивающий всем поставщикам безопасный персональный доступ ко всем операциям Dell через единый портал. Такое решение сделало возможным интерактивное сотрудничество по улучшению качества поставляемых комплектующих, повысило стабильность поставок при минимальных запасах компонентов на складе, а также позволило разработчикам из Dell и компаний-производителей совместно разрабатывать новые компоненты в режиме реального времени. Компания Dell ведет интерактивный рейтинг своих поставщиков — производителей комплектующих по уровню соблюдения стандартов качества. Все эти сетевые средства помогают Dell достигать стратегических целей в качестве и надежности своей продукции, ускорению оборачиваемости товарно-материальных запасов и снижению издержек.

Dell использует Internet для повышения эффективности труда. Компания значительно усовершенствовала свою систему предоставления информации о ходе исполнения заказа, установив специальную программу на своем сайте, вследствие чего количество телефонных звонков с соответствующими запросами сократилось на десятки тысяч. Ответ клиенту о состоянии исполнения заказа по телефону обходился компании в 3–10 долл., а если клиент размещал 100 заказов, приходилось проверять каждый из них, и компания теряла значительные суммы. В 2000 году примерно 80% запросов об исполнении заказа поступило через Internet и не стоило компании ничего; так Dell обеспечила себе экономию средств на 21 млн. долл. в год и высвободила персонал для более квалифицированной работы.

В Dell до 80% проблем клиентов решаются по телефону (в среднем по отрасли этот показатель составляет 27%), и это еще один фактор экономии, потому что клиенту не приходится обращаться в местный сервисный центр. Поэтому компания работает над усовершенствованием интерактивных средств диагностики и поддержки — Support.Dell.com, Dell Talk и Ask Dudley. Руководство компании считает, что Web-средства технической поддержки удобнее и эффективнее, и к тому же позволяют сократить издержки на обработку традиционных обращений за помощью и консультациями, которых сейчас происходит примерно 8 млн. в год.

В 1998 году компания приступила к разработке новой технологии, призванной снизить издержки на содержание системы обработки сообщений от клиентов. Вот что рассказал о ней Майкл Делл.

Потребности нашей системы обработки корреспонденции превысили наши возможности. Мы получаем более чем 2,7 млн. писем в неделю через систему Dell, 4,3 млн. в месяц — через Internet, к тому же число наших пользователей увеличивается на 50% ежегодно. Чтобы

²⁴ Тезисы речи Майкла Делла на конференции DirectConnect, состоявшейся в Остине, штат Техас, 25 августа 1999 года.

справиться с этой проблемой, мы консолидировали 200 обычных серверов в 25 серверов PowerEdge, работающих в системе Microsoft Exchange. Таким образом, мы сократили количество серверов и расходы на их поддержку в 10 раз. Переход на программу Microsoft Exchange позволил снизить издержки на 29% из расчета на одного пользователя²⁵.

Другие элементы стратегии Dell Computer

Прогнозирование спроса. Руководство компании считает, что точный прогноз спроса — ключ к минимизации издержек производства и сокращению товарно-материальных запасов, учитывая сложный и разнообразный ассортимент продукции компании. *Dell* поддерживает тесные контакты со своими корпоративными и институциональными клиентами, а индивидуальным покупателям продает компьютеры напрямую с помощью телефона и Internet, поэтому руководство постоянно получает самую свежую информацию о тенденциях спроса и знает, какая продукция популярна, а какая — нет. Более того, стратегия компании по сегментации рынка позволяет глубже понимать запросы потребителей, их постоянно меняющиеся требования и ожидания. Достоверная и актуальная информация о покупательских предпочтениях и доступ к планам закупок крупных клиентов позволяет *Dell* точно прогнозировать спрос. Кроме того, полученную информацию компания передает своим поставщикам, чтобы они также могли планировать производство. Компания стремится максимально эффективно управлять потоками информации о состоянии рынка и оперативно передавать ее во внутренние подразделения и внешним поставщикам.

Прогнозирование играет важнейшую роль в работе торгового персонала. Менеджеров сбыта специально обучают правильно вести обсуждение с крупными клиентами на тему планирования закупок компьютеров, рабочих станций, серверов и периферийных устройств. Специалисты компании обнаружили, что все корпоративные закупки можно разделить на две категории: одни происходят практически при любых условиях, другие приурочиваются к определенным событиям. Задача торгового персонала — выявлять эти события, чтобы при их наступлении обратиться к клиенту со своими предложениями. Что касается индивидуальных клиентов, то в распоряжении торгового персонала постоянно есть последняя информация об уровне продаж, и в случае снижения спроса работники отдела прямых продаж по телефону всегда могут активизировать продажу определенных конфигураций.

Исследования и разработки. Руководство компании считает, что *Dell* обязана внимательно отслеживать все появляющиеся на рынке новые технологии и информировать о них клиентов. Специалисты компании нередко рассказывают клиентам о новых «релевантных технологиях», выясняют их потребности и проблемы, а затем помогают отыскать самое эффективное и экономное решение. Примерно 1600 инженеров *Dell* занимаются разработкой продукции, около 250 млн. долл. выделяется ежегодно на совершенствование текущей продукции и внедрение передовых технологий, упрощающих использование ПК и снижающих издержки производства. Конструкторские бюро компании изучают и внедряют новые способы контроля качества и рационализации производства. Много времени уходит на отслеживание всех новых разработок для комплектующих и программных средств, на их опробование и оценку полезности для пользователей. Например, очень важно отслеживать новые достижения в производстве аккумуляторных батарей, поскольку срок действия таких батарей очень интересует пользователей портативных компьютеров. *Dell* первой из всех производителей компьютеров стала комплектовать все свои портативные компьютеры ионно-литиевыми батареями, которых хватает на 5–6 часов непрерывной работы.

Реклама. Майкл Делл твердо верит в действенность рекламы и неоднократно подчеркивал ее значение при разработке стратегии компании. Благодаря его стараниям компания первой прибегла к сравнительной рекламе, привлекая внимание зрителей к высоким ценам на про-

²⁵ Тезисы речи Майкла Делла на конференции *DirectConnect*, состоявшейся в Остине, штат Техас, 25 августа 1999 года.

дукцию *Compaq*. Хотя *Compaq* подала на *Dell* в суд, обвинив последнюю в подтасовке фактов, и выиграла процесс, Майкл Делл не стал оправдываться и заявил, что эта реклама была "очень эффективной" и позволила компании "повысить осведомленность потребителей об истинной стоимости компьютеров *Dell*"²⁶. Делл требует, чтобы реклама компании была не мягкой и ненавязчивой, а напротив — информационно насыщенной и агрессивной.

Компания регулярно размещает рекламные материалы, посвященные своим компьютерам и ценам, в популярных компьютерных изданиях, например *PC Magazine* и *PC World*, а также в бизнес-изданиях — *USA Today*, *Wall Street Journal* и пр. Весной 1998 года *Dell* начала долгосрочную телевизионную рекламную кампанию, рассчитанную на укрепление имиджа торговой марки, под слоганом "Be Direct" (что можно перевести как "напрямую"). В некоторых роликах фигурировал сам Майкл Делл, рассказывающий о значении прямых контактов с клиентами, о внимательной и предусмотрительной службе технической поддержки, а также о достоинствах прямой продажи и сборки под заказ. Один из слоганов рекламных акций *Dell* звучит так: *Empower Your Business Through the Internet and Dell* ("Укрепи свой бизнес с помощью Internet и Dell").

Больше внимания серверам и устройствам накопления данных. Во второй половине 1996 года *Dell* вышла на рынок недорогих (дешевле 25 тыс. долл.) серверов. На начальном этапе стратегия включала в себя значительное увеличение производственных мощностей для организации гибких производственных модулей и автономных рабочих бригад; подготовку 1300 торговых агентов по торговле серверами через Internet; направление высококвалифицированных представителей компании в 160 крупнейших компаний — клиентов *Dell*; включение в штат системных экспертов для помощи торговым представителям. Кроме того, *Dell* заключила договоры об обслуживании крупных клиентов с компаниями, обладающих большим опытом работы с компьютерными системами и сетевыми технологиями, в частности с *Electronic Data Systems*.

Решение *Dell* об освоении рынка серверов было обусловлено рядом причин. Во-первых, крупные корпорации все интенсивнее используют серверы, во-вторых, это дорогостоящее оборудование. В-третьих, при выборе сервера клиенты не уделяют особого внимания марке изготовителя, ведь здесь более важную роль играют сервис, поддержка и надежное программное обеспечение. Некоторые из конкурентов *Dell*, в частности *Compaq Computers*, используют высокие доходы от продажи серверов для снижения цен на настольные и портативные ПК, пытаясь увести у *Dell* крупных корпоративных клиентов — покупателей ПК. Вот что сказал об этом Майкл Делл.

Когда мы попытались расширить бренд *Dell* за пределы нашей традиционной сферы — настольных и портативных компьютеров, перед нами встали новые проблемы, и мы их решили. Следующим логическим шагом был выход на рынок серверов, который не только открывал большие возможности, но и диктовался жесткими условиями конкуренции. В корпоративной среде наблюдался взрывообразный рост использования локальных сетей, что означало: наши нынешние клиенты — опытные пользователи, покупающие у нас технику не в первый раз, — вскоре решатся на серьезные закупки.

В то же время появление отраслевых стандартов операционных систем (Windows NT) и многопроцессорных серверов означает, что на базе этих стандартов *Dell* может разрабатывать собственные серверные системы и избежать значительных инвестиций в покупку чужих технологий, потому что последний вариант означает существенный рост издержек наших клиентов. Кроме того, это означает, что мы не должны приобретать конкурентов, чтобы выйти на рынок серверов.

Мы выигрываем при более низких ценах, потому что продаем напрямую. Другими словами, мы обходимся без наценки, которую клиент платит другим компаниям за их фирменные технологии.

Все это не так просто. Серверы — это ресурс слишком громоздкий, чтобы можно было с легкостью поменять его поставщика. Упусти мы этот сегмент рынка, и там воцарились бы три ведущих поставщика — *Compaq*, *IBM* и *HP*. Нас записали бы в разряд побежденных, что сказало бы на наших связях с разработчиками новых технологий. И мы стали бы терять прибыль.

²⁶ "The Education of Michael Dell", *Business Week*, March 22, 1993, p. 85.

Наши крупнейшие конкуренты используют сверхприбыли от производства серверов для финансирования своих менее прибыльных направлений, например настольных и портативных компьютеров. Если мы не взяли бы за торговлю серверами, наши позиции на рынках ПК и ноутбуков оказались бы под угрозой.

На рынке серверов мы использовали тактику, отработанную на настольных и портативных компьютерах: быстрый захват большой доли рынка за счет предложения лучшего качества при меньших ценах; одновременно мы вынуждаем своих конкурентов снижать цены на серверы и тем самым уменьшаем их прибыль так, что они уже не могут финансировать другие направления. Мы просто не можем себе позволить отказаться от столь удачной тактики²⁷.

Как и предполагал Майкл Делл, стратегия прямых продаж и сборки под заказ обеспечила компании значительное ценовое преимущество перед конкурирующими торговцами серверами. Dell предложила собственные серверы марки PowerEdge на 15–20% дешевле аналогичных продуктов от Compaq, IBM и Hewlett-Packard, которые распространяли свою продукцию через сети посредников и выплачивали соответствующую наценку. Успех на рынке серверов был жизненно важен для компании, и руководство постаралось донести эту мысль до каждого сотрудника Dell: по локальной сети компании рассылались электронные сообщения *Message from Michael* ("Сообщение от Майкла"), в самых посещаемых помещениях развешивались плакаты, во время совместных ланчей и мероприятий обсуждались и разъяснялись цели и стратегии Dell²⁸. В пригороде Остина для 7000 сотрудников Dell было организовано грандиозное шоу *Great Dell Torch Event* ("Великий факел Dell"), которое открыл сам Майкл Делл, вбежав в зал с большим факелом, напоминающим олимпийский. Майкл Делл и торговые представители компании в беседах с клиентами, не желающими покупать серверы Dell, советовали потребовать от других поставщиков снижения цен до уровня Dell, чтобы иметь возможность сэкономить. В первый же год работы компании на рынке серверов конкурентам пришлось снизить цены на это оборудование на 17%.

Цель Dell формулировалась так: достигнуть к концу 1998 года доли рынка, выражаемой двузначным числом; эта цель была достигнута уже в середине 1997 года. К концу 1997 года компания по величине доли рынка продвинулась с десятого на четвертое место в мире. К осени 1998 года Dell потеснила на американском рынке IBM и HP, выйдя на второе место с долей рынка в 19%; Dell была единственным поставщиком серверов, темпы роста которого опережали общий рост рынка. За 1997–1999 годы ассортиментная группа компании пополнилась более мощными серверами и новыми модульными функциями, качество обслуживания серверов значительно улучшилось. К 2000 году компания захватила значительную долю рынка недорогих серверов и превратилась в мощного конкурента.

Позже Dell в ответ на изменившиеся потребности клиентов расширила свою ассортиментную группу за счет высокоскоростных устройств для хранения информации. Системы хранения информации PowerVault имели функции защиты и восстановления данных, упрощавшие сбор, сортировку и хранение информации. Руководство Dell сочло, что у этих устройств большое будущее, поскольку они все шире используются в вычислительных системах корпоративных и институциональных клиентов.

Dell выходит на рынок ПК с функциями Web. В декабре 1999 года Dell представила WebPC — новый класс персональных компьютеров с расширенными функциями, предназначенных для простого и быстрого доступа в Internet и рассчитанных на начинающих пользователей. В эту группу вошло три модели ценой от 999 до 2349 долл., каждая поставлялась с монитором, принтером, функциями технической поддержки и годовой подпиской на DellNet — службу доступа в Internet от компании Dell. Любой, даже совершенно неопытный, пользователь мог легко подготовить эту машину к работе в Internet. Системный блок был размером 15 × 27,5 × 25 см и массой чуть больше 3,7 кг. В Dell считали, что новая модель расширит ры-

²⁷ Michael Dell, *Direct From Dell* (New-York: HarperBusiness, 1999), p. 82–83.

²⁸ *Ibid.*, p. 84.

нок продукции компании и увеличит присутствие *Dell* на рынке индивидуальных пользователей и малого бизнеса. По словам Майкла Делла, «даже если *Dell* работала бы только на рынке индивидуальных пользователей и малого бизнеса, в ближайшие несколько лет мы получили бы дополнительно 10 млн. долл. прибыли»²⁹. Две конкурирующие компании собирались представить на рынке аналогичную продукцию: *Advanced Micro Devices* планировала в конце декабря 1999 года представить модель *EasyNow* по цене от 500 до 1 тыс. долларов, а *Compaq Computer* заявила, что в начале 2000 года начнет продажу модели *iPaq PC* за 499 долл. без монитора.

Dell создает условия для эффективной реализации своей стратегии

Майкл Делл всегда считал, что без достойного воплощения тщательное планирование и хорошая стратегия — ничто. Для эффективной реализации своей стратегии компания разработала специальную политику и ряд тактических приемов. Особое внимание компания уделяет использованию последних данных в процессе ежедневного принятия решений: фраза «Факты — наши друзья» звучит в *Dell* постоянно и уже вошла в корпоративный фольклор. Для каждого направления бизнеса разработана подробная форма отчета о прибыли и убытках, а от менеджеров требуется умение принимать решения, базирующиеся на реальных фактах с учетом конечных целей компании. Тех, кто не разделяет политику компании, увольняют.

Пути к успеху, по которым идет *Dell*, лежат довольно далеко от традиционных, поэтому компания сознательно подбирает работников с новаторской жилкой, готовых изучать и пробовать что-нибудь новенькое³⁰. Каждого из кандидатов тщательно изучают, потому что компания ищет сотрудников не просто образованных, ориентированных на результат и всегда рассчитывающих на собственные силы, но и таких, которые умеют по-новому смотреть на привычные вещи, всегда готовы предложить новые, нетрадиционные решения и считают постоянные изменения нормой современной жизни. Специалистов принимают на работу не столько за умение выполнять те или иные задания, сколько за способность расти и развиваться вместе с компанией в течение долгих лет. В сотрудниках поощряются такие качества, как новаторское мышление, любовь к безумным идеям, недоверие к авторитетам, постоянное стремление к оптимизации привычных процессов. В корпоративную культуру компании давно вошли самокритика и регулярная «корректировка курса», каждый сотрудник может задать вопрос о ходе того или иного процесса и внести свои предложения. Майкл Делл не терпит самодовольности и удовлетворенности текущим состоянием дел.

Мы стараемся не слишком гордиться своими достижениями. ... Как только нам покажется, что мы уже всего достигли, конкурентоспособность будет утрачена, и нас сметут. ... Нет ничего хуже самолюбования и самовосхищения — и нет ничего проще. Гораздо труднее искать трещины в той структуре, которую сам создал, однако они всегда есть, и это достаточный повод, чтобы искать недостатки постоянно и неустанно. Даже если все работает на «отлично», всегда найдется, что улучшить»³¹.

Трудовой процесс в *Dell* организован, в основном, на базе рабочих команд (бригад). Каждая бригада знает цель своей работы и отчитывается о проделанном. Например, в сборочном цеху бригады состоят из двух человек: они принимают заказ, проводят сборку и упаковывают готовый продукт для доставки заказчику. Система разделения прибыли между членами бригады — отличный стимул повышения производительности всей бригады. Ежечасно в сборочном цеху на больших табло появляются показатели работы всех бригад, так что каждая может сравнить свои показатели с показателями других. Кроме того, в компании составляются ин-

²⁹ Цитируется по статье Connie Mabin, «Dell Focuses on Novice Users with Simple WebPC», The Associated Press State and Local Wire, December 1, 1999.

³⁰ Michael Dell, Direct From Dell (New-York: HarperBusiness, 1999), p. 109–111.

³¹ Ibid., p. 134–135.

дивидуальные рейтинги работников — на основе всестороннего анализа производительности и с учетом мнений всех, с кем данный работник сталкивается в ходе трудового процесса, а не только мнения его непосредственного руководителя.

Большинство сотрудников компании — ее акционеры; такова политика *Dell*. В компании разработано несколько планов акционирования: продажа акций работникам по льготной цене, бесплатная выдача акций и премирование работников акциями *Dell*. Система компенсации и поощрения сотрудников напрямую зависит от состояния компании, определяемого уровнем окупаемости инвестированного капитала и темпами роста. Привязка системы компенсации и поощрения сотрудников к росту КОИ (коэффициента окупаемости инвестиций) началась в 1995 году с широкой, в масштабах всей компании, акции по ознакомлению всех сотрудников с пользой повышения КОИ. Этому вопросу было посвящено несколько электронных “Сообщений от Майкла”, статьи в информационных листках компании, плакаты и “просветительская” работа менеджеров. Компания объясняла своим работникам, каким образом каждый из них может внести вклад в рост КОИ: сокращать производственный цикл, бороться с простоями, способствовать экономии ресурсов, увеличивать оборачиваемость товарно-материальных запасов, составлять точные прогнозы, увеличивать объемы производства, контролировать накладные расходы, аккуратно вести расчеты с покупателями, все делать хорошо с первого раза³². По мнению руководства, после того как все работники осознали роль и значение КОИ, их проще мобилизовать на достижение единой цели компании. Руководство также убеждено, что отношение к сотрудникам компании как к ее совладельцам вызывает у них интерес к движущим силам бизнеса, вызывает чувство гордости за компанию, стимулирует творческую активность, инновационное мышление, стремление к повышению квалификации и тягу к знаниям.

Для стимулирования инновационного мышления и поиска новых возможностей руководство *Dell* использует тактику гибкой постановки задач. В 1997 год компания поставила перед собой цель: через несколько лет продавать 50% своей продукции через сайт *dell.com*. В настоящее время ежедневный объем продаж через сайт составляет миллион долларов, а ежегодный доход от продаж через сайт — 12 млрд. долл. Показатель в 50% был взят не с потолка, он возник после анализа темпов развития компании, рыночного потенциала ее продукции и перспектив роста интерактивной торговли.

Руководство компании много времени уделяет общению с сотрудниками, рассказывает об экономической ситуации, стратегии компании, ее позициях на рынке, делится планами на будущее и обсуждает методы достижения поставленных целей. Майкл Делл ежегодно проводит специальные собрания в подразделениях и филиалах компании и обязательно отвечает на все вопросы, сколько времени на это ни потребовалось бы. Традиционно компания отмечает свои успехи праздничными мероприятиями, а в случае подписания особо крупного контракта или иных важных достижений поздравительные письма рассылаются по электронной почте. В рамках компании налажен обмен передовым опытом. Общение внутри компании осуществляется с помощью электронной почты и корпоративной сети.

Компания борется с любыми признаками появления иерархической структуры, поскольку считает ее помехой на пути свободного общения, замедляющей прохождение информации. Вот что говорит по этому поводу Майкл Делл.

У нас просто аллергия на иерархические отношения. Я считаю, что иерархическая структура резко замедляет работу и информационные потоки, к тому же требует создания специальных органов одобрения, руководства и контроля, а также согласования каждого шага. Это несовместимо с нашей — я имею в виду и менеджеров, и компанию в целом, — скоростью принятия решений в условиях быстро меняющегося рынка. ... Время — это все, и чем быстрее мы беремся за проблему, тем быстрее находим решение³³.

³² Michael Dell, *Direct From Dell* (New-York: HarperBusiness, 1999), p. 134–135.

³³ *Ibid.*, p. 133, 137.

ПОСЛЕДНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СТРАТЕГИЯХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ПК

В 2000 году конкуренция на компьютерном рынке усилилась. Еще в январе 2000 года один из руководителей *Gateway* заметил: "Среда, в которой нам приходится работать, очень агрессивна и становится все агрессивнее". Давление со стороны конкурентов, с 1997 года постоянно возрастающее, вынудило многие компании изменить свои стратегии.

Попытки клонировать стратегии Dell Computer другими производителями посредниками

Конкуренты *Dell*, например *Compaq*, *IBM*, *Packard Bell NEC* и *Hewlett-Packard*, желая сократить товарно-материальные запасы и ускорить выведение новых моделей на рынок, постепенно переходят на модель сборки под заказ. Такая программа была предложена, в частности, *Compaq* в июле 1997 года — компания рассчитывала с ее помощью сократить издержки на 10–12%. *Compaq* модернизировала производство, и теперь ПК собирались в течение 3–4 часов после поступления заказа, а загрузка программного обеспечения производилась за 6 минут. В *Packard Bell NEC* клиенты размещали заказы по телефону. Однако все конкуренты довольно быстро обнаружили, что подход *Dell* не поддается простому копированию: требовалось разработать график поставки комплектующих "точно в срок", скоординировать графики производства с поставщиками, а также создать стратегию плавного перехода на новые, более совершенные детали сразу же после их появления на рынке. Процесс обмена технологиями требовал значительных усилий по сотрудничеству. У *Compaq* и *Hewlett-Packard* ушло 18 месяцев на разработку стратегии сборки под заказ, и, по их оценкам, только через 18 месяцев они начнут получать запланированную экономию от сокращения товарно-материальных запасов и снижения себестоимости производства.

В то же время розничные магазины компьютерной техники — *Computer City* (собственность корпорации *Tandy*), *CompUSA*, *OfficeMax* и *Wal-Mart* — также занялись прямой продажей собранных под заказ компьютеров. *CompUSA* предлагает две разновидности настольных ПК; заказать их можно в любом из 134 магазинов компании, по телефону, на Web-сайте или через торговых агентов компании. Своей политикой розничные магазины хотели вынудить *Dell* снизить цены на свою продукцию до 200 долл. за любую конфигурацию. *Wal-Mart* на своем сайте предлагала заказывать компьютер любой конфигурации; сборка осуществлялась компанией, с которой *Wal-Mart* заключила соответствующий контракт.

Стало очевидным, что у *Dell* самая эффективная стратегия привлечения опытных клиентов, хорошо разбирающихся в компьютерных технологиях, знающих, какие возможности и функции им нужны, и осведомленных о ценовой дифференциации между брендами. По словам одного отраслевого аналитика, "*Dell* — это всеобщий пример для подражания. С кем бы вы ни говорили, все разговоры сводятся к одному — *Dell* нужно догнать и перегнать"³⁴.

Производители ПК расширяют свой бизнес

Для повышения доходов несколько ведущих компаний — производителей компьютерной техники в конце 1997 и начале 1998 года расширили ассортимент своей продукции и включили в него другие товары, кроме компьютеров. Резкое снижение цен на компьютеры привело к снижению доходов компаний и заставило таких производителей, как *Dell*, *Compaq*, *Gateway*, *Hewlett-Packard* и *IBM*, взглянуть на торговлю компьютерами как на базу для последующего расширения спектра товаров.

³⁴ Цитируется по статье в *Business Week*, September 29, 1997, p. 38.

Кроме производства компьютеров, *Compaq* в конце 1997 года приобретает *Digital Equipment Company (DEC)*, которая зарабатывает 6 млрд. долл. в год на оказании связанных с ПК услуг корпоративным клиентам. *Hewlett-Packard* и *IBM* и раньше рассматривали производство компьютеров как часть более широкого спектра товаров и услуг. Существенную часть доходов *Hewlett-Packard* давала торговля серверами и принтерами. *IBM* получала значительную долю прибыли от продажи мэйнфреймов, разработки программного обеспечения, технической поддержки и обслуживания.

Dell, Gateway и некоторые производители компьютеров, работающие на внутреннем рынке, стали предлагать покупателям компьютеров и подключение к Internet. Тэд Вейтт, глава компании *Gateway*, сказал однажды: "Взаимоотношения с клиентами для нас важнее компьютеров. 5%-ная прибыль от продажи компьютера за 1,5 тыс. долл. дают нам 75 долл. Но если к этому добавить еще 3 долл. ежемесячно за доступ в Internet, то это еще 100 долл. в ближайшие 3 года. Ведь за 3 года на продаже одних компьютеров бизнес не сделаешь"³⁵. Производители компьютеров продают через свои сайты принтеры, сканеры, устройства для чтения zip-дисков, программные пакеты и прочие связанные с ПК товары, повышая свои доходы и чистую прибыль. Некоторые производители даже предоставляют компьютеры индивидуальным пользователям и семьям в аренду или продают в кредит с минимальным ежемесячным взносом, надеясь, что к моменту истечения срока аренды или выплаты кредита клиент захочет обменять старый компьютер на новый с доплатой.

КРАТКИЙ ОБЗОР КРУПНЫХ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ ПК

Compaq Computer

В 1999 году *Compaq Computer Corporation* была крупнейшим в мире поставщиком персональных компьютеров и по величине второй в мире (после *IBM*) компьютерной компанией с годовым объемом продаж в 38,5 млрд. долл. и прибылью в 569 млн. долл. Еще в 1995 году *Compaq* была самым крупным поставщиком персональных компьютеров, опережая *IBM*. В 1997 году *Compaq* приобрела компанию *Tandem Computer*, а в 1998 — *Digital Equipment Corporation*; эти приобретения принесли компании товары и услуги, а вместе с ними и возможность эффективно конкурировать во всех секторах компьютерной индустрии³⁶. К моменту приобретения *Digital* находилась явно не в лучшей форме: издержки были слишком высоки, лидерство на рынке профессиональных компьютеров утрачено, период убытков и пребывания на грани банкротства длился уже 9 лет³⁷. Приобретение *Digital* дало *Compaq* ассортиментную группу продукции, включающую ПК, серверы, рабочие станции, мэйнфреймы, периферийные устройства, а также программные решения для бизнеса и электронной коммерции, аппаратную и программную поддержку и технологический консалтинг. По мнению менеджеров *Compaq*, приобретение *Digital* и увеличение за счет этого объемов производства обеспечит серьезную экономию на масштабах производства и позволит меньше зависеть от поставщиков³⁸. Мощную сеть *Digital Equipment* по обслуживанию клиентов и технической поддержке компания *Compaq* использовала для предоставления полного комплекса профессиональных услуг через глобальную сеть, в которую входили примерно 27 тысяч сотрудников и 30 тысяч

³⁵ David Kirkpatrick, "Old PC Dogs Try New Tricks", *Fortune*, July 6, 1998, p. 186–188.

³⁶ "Can Compaq Catch Up?", *Business Week*, May 3, 1999, p. 163.

³⁷ Конкретное положение *Digital* рассматривается в статье "Compaq-Digital: Let the Slimming Begin", *Business Week*, June 22, 1998.

³⁸ Преимущества приобретения *Digital Equipment Corporation* изложены в годовом отчете *Compaq Computer Corporation* за 1998 год, см. www.compaq.com/corporate/1998ar/financials/MDA/purchased_nf.html.

сервисных центров — партнеров *Compaq*³⁹. Бренд *Compaq* отличался высокой узнаваемостью, поскольку компания лидировала на глобальном рынке ПК.

Стратегия *Compaq*. Стратегия компании *Compaq* заключалась в торговле почти исключительно через посредников — дистрибьюторов и розничные магазины, в частности через такую крупную сеть компьютерных магазинов, как *CompUSA*. В 1998 году в условиях ужесточающейся конкуренции на рынке ПК *Compaq* впервые попыталась скопировать некоторые ключевые элементы стратегии *Dell*. Таким образом, *Compaq* стала понемногу переходить от модели производства для склада к модели производства под заказ, стала использовать Internet для общения с поставщиками и заказчиками, чтобы сократить срок от принятия заказа до момента отгрузки до 5 дней и меньше⁴⁰. Однако в середине 1999 года время от принятия заказа до отгрузки составляло примерно 12 дней (у *Dell* — 3,1 дня)⁴¹. *Compaq* также стремилась улучшить управление товарно-материальными запасами и снизить транспортные расходы, правда, по состоянию на начало 2000 года результаты были весьма посредственными⁴². Запасы комплектующих у *Compaq* были значительно больше, чем у *Dell*, а у продавцов скапливались значительные партии товаров *Compaq*, поэтому новые модели *Compaq* попадали на рынок гораздо позже, чем ПК *Dell*.

У *Compaq* была мощная и развитая сеть официальных партнеров-дистрибьюторов, охватывающая больше 100 стран во всем мире. Однако стратегия распространения продукции через посредников в качестве основного канала сбыта обладала как преимуществами, так и недостатками. Из-за посредников издержки производства у *Compaq* были выше, чем у *Dell*, поскольку избранная последней стратегия прямых продаж позволяла обходиться более скромными расходами на сбыт и маркетинг. (Чтобы получить приемлемый КОИ и покрыть свои торговые, управленческие и прочие издержки, посредники устанавливали свою наценку сверх той цены, по которой приобретали продукцию у *Compaq*.) В 1998 году на своем Web-сайте *Compaq* попыталась привлечь внимание пользователей к возможности покупать компьютеры напрямую, чем вызвала негодование своих более чем 20 дистрибьюторов и сотен посредников; некоторые из них отказались от сотрудничества с *Compaq* и заключили контракты с конкурирующими брендами ПК, серверов и рабочих станций⁴³. Тем не менее, инвесторы *Compaq* и аналитики с Уолл-Стрит продолжают спорить, надо ли *Compaq* в будущем ориентироваться на прямые продажи и сократить количество посредников на рынке Северной Америки. Несмотря ни на что, руководство компании воздерживается пока от попыток активизировать прямые продажи.

Compaq предлагает всю ассортиментную группу настольных персональных компьютеров, начиная от простеньких моделей по цене ниже тысячи долларов и заканчивая первоклассными дорогими машинами. Компания очень активно продает модели дешевле тысячи долларов. Кроме того, у *Compaq* широкий ассортимент моделей портативных компьютеров. На рынке серверов в ценовой категории до 25 тыс. долл. *Compaq* также занимает лидирующие позиции. По рейтингу журнала *Fortune*, компания занимает первое место из 1000, правда, ее позиции на рынке компьютерной техники для малого и среднего бизнеса значительно слабее. Таким компаниям, как *Compaq*, трудно идти на столь же значительные скидки, которые *Dell* и другие приверженцы прямых продаж предлагают малому и среднему бизнесу, и все же *Compaq* принимает шаги в этом направлении: в более тесном сотрудничестве со своими посредниками компания недавно перешла на новую систему ценообразования для малого и среднего бизнеса, что сделало ее бренд более конкурентоспособным в борьбе за эту группу клиентов.

³⁹ Compaq Computer Corporation, отчет 10-K за 1998 год.

⁴⁰ Годовой отчет Compaq Computer Corporation за 1998 год, см. www.compaq.com/corporate/1998ar/letter/english01_nf.html.

⁴¹ "Can Compaq Catch Up?", Business Week, May 3, 1999, p. 166.

⁴² Сообщалось, что *Compaq* разработала программу сокращения числа пунктов хранения продукции на 70% за счет отказа (в США) от услуг всех дистрибьюторов, кроме четырех крупнейших. См. статью в ComputerWorld от 10 мая 1999 года (www.computerworld.com/home/news.nsf/all/9905101compaq2).

⁴³ "Can Compaq Catch Up?", Business Week, May 3, 1999, p. 164. Многие дистрибьюторы и посредники занимаются обычно сразу несколькими брендами и всегда могут по своему усмотрению повысить или снизить объем продаж одного из брендов.

Желая увеличить свою долю рынка в Японии (3%), *Compaq* в 1997 году подписала соглашение с компанией *Canon Sales* о предоставлении последней эксклюзивных прав на распространение и торговлю *Compaq Presario* — модели, ориентированной на индивидуального пользователя.

Compaq приобретает Digital Equipment Corporation. В начале 1998 года *Compaq* за 9,6 млрд. долл. приобретает испытывающую финансовые трудности *Digital Equipment Corporation* — шаг, который превращал *Compaq* в глобального поставщика всего спектра компьютерных товаров и услуг и укреплял позиции компании в конкуренции с *IBM*. Теперь *Compaq* позиционировала себя в качестве “глобальной компьютерной компании”. В 1997 году доходы *Digital* составили 13 млрд. долл. (в 1996 году — 14,5 млрд. долл.), чистая прибыль — 141 млн. долл. (в 1996 году убытки компании составили 112 млн. долл.). Слияние компаний привело к росту доходов до 37,6 млрд. долл., и *Compaq* превратилась во вторую по величине компьютерную компанию в мире. После этого руководство *Compaq* поставило новую цель — повысить доход до 50 млн. долл. в 2000 году.

Digital считала себя “компанией сетевых решений” и специализировалась на интеграции товаров разных производителей, системах безопасности для Internet, масштабных вычислений, системах скоростной обработки данных и высокопроизводительных сетевых платформ. Основу ассортимента компании составляли большие серверы (по цене свыше миллиона долларов), серверы с минимальной конфигурацией (не дороже 100 тыс. долл.), мощные компьютеры и рабочие станции, а также персональные компьютеры, обеспечивающие 55% доходов компании. Техническая поддержка и обслуживание давали компании 45% доходов (около 6 млрд. долл.); в штате *Digital* числилось 25 тысяч инженеров и техников, работающих с клиентами на местах. (В *Compaq* за работу с клиентами на местах отвечали 8000 сотрудников, большинство из которых обслуживали посредников компании.) Обслуживание и поддержка давали *Digital* 34% валовой прибыли, *Compaq* же 25% всех доходов получала от продажи компьютеров; при этом клиенты *Compaq* уже много лет требовали наладить нормальный сервис.

В мае 1998 года *Compaq* объявила о намерении сократить после завершения слияния 15 тысяч сотрудников *Digital*; большинство увольнений приходилось на подразделение персональных компьютеров, торговый персонал и отдел работы с корпоративными клиентами — другими словами, на те отделы, которые уже были в составе *Compaq*. Всего в *Digital* работало 53,5 тысяч сотрудников (в 1980-х годах их было 130 тысяч). И все же, несмотря на значительные сокращения рабочей силы, в 1997 году в *Digital* работало на 65% сотрудников больше, чем в *Compaq*, при вдвое меньшем объеме производства. *Compaq* активно принялась сокращать управленческие и прочие издержки *Digital*, составившие в 1997 году 24% от всей прибыли *Digital*, и приблизила их к своему стандарту (12% от прибыли).

Руководство *Compaq* считало, что опыт *Digital* в сетевых решениях и интеграции информационных систем в сочетании с широким ассортиментом товаров позволит *Compaq* в борьбе за корпоративных клиентов обойти таких конкурентов, как *Dell*, которые ориентировались преимущественно на персональные компьютеры. *Compaq* также надеялась, что всемирная сеть обслуживания и технической поддержки *Digital* поможет компании перехватить у *IBM* часть корпоративных клиентов — пользователей компьютеров, рабочих станций и серверов. (Еще до слияния *Compaq* и *Digital* компания *Dell* заключила с последней контракт на обслуживание серверов PowerEdge, закупленных корпоративными клиентами у *Dell*; после объявления о слиянии *Dell* взяла обслуживание этих клиентов на себя.)

Проблемы Compaq. Несмотря на статус мирового лидера в производстве компьютеров и новые возможности, открывающиеся (казалось бы) в результате приобретения *Tandem* и *Digital*, *Compaq* на протяжении 1997–1999 годов вела ожесточенную борьбу за удержание своей доли рынка и уровня прибыльности в условиях ожесточения ценовой конкуренции и резкого падения цен на компьютеры. Кроме того, руководство компании все свои силы вложило в успешное завершение приобретения *Digital*. О *Compaq* говорили, что это компания, которая “всегда знает, что делать, и делает это хорошо”, однако на налаживание работы *Digital* после слияния потребовалось больше времени и сил, чем можно было предположить⁴.

⁴ “Desktop and Mobile Weekly Update”, Dataquest, February 12, 1998, p. 7.

В апреле 1999 года Совет директоров *Compaq* освобождает Экхарда Пфайфера от должности главы компаний в связи с непредвиденными затруднениями, возникшими после поглощения *Digital*, и невыполнением планов компании по внедрению технологий *Dell* — прямой продажи, поставок “точно в срок” и сборки под заказ⁴⁵. Три месяца Совет искал замену Пфайферу на стороне и в конце концов пригласил на эту должность чиновника из *Compaq* — директора по информационным технологиям Майкла Капелласа. Несмотря на смену руководства и новые активные инициативы, предпринятые М. Капелласом в надежде добиться роста прибыльности *Compaq*, доля рынка компании в США, Европе и Азии постоянно сокращалась вплоть до конца 1999 года. В третьем квартале 1999 года *Compaq* уступает лидерство на американском рынке компании *Dell*; если меры по оздоровлению, принимаемые под руководством г-на Капелласа, не дадут результата, компания рискует утратить лидирующие позиции и на мировом рынке, уступив их той же *Dell*. Вот краткий обзор финансовых показателей компании по основным трем направлениям деятельности.

Подразделение	Доходы за 1999 г., млрд. долл.	Прибыль за 1999 г., млрд. долл.
Решения и услуги для корпоративных клиентов	20,1	2,3
Товары	13,5	
Услуги	6,6	
ПК для малого и среднего бизнеса	12,2	0,448
ПК для индивидуального пользователя	6,0	0,262

Несмотря на неутешительные итоги 1999 года, в начале 2000 года руководство *Compaq* надеялось, что активные действия, предпринятые в предыдущие полгода, заложили фундамент для возвращения на утраченные позиции в 2000 году. Вот что по этому поводу сказал г-н Капеллас: “В четвертом квартале мы сделали решительные шаги по формированию более четкой стратегии, настроились на достижение успеха, упорядочили структуру издержек, попытались вдохновить сотрудников. ... Мы активизировали работу по внедрению инновационных товаров, заключили соглашения и союзы о стратегическом партнерстве и создали все условия, чтобы привлечь крупных корпоративных клиентов”⁴⁶. Кроме того, Майкл Капеллас заявил, что финансовые показатели подразделения решений и услуг для корпоративных клиентов свидетельствуют о том, что “на рынке растет признание высокопрофессиональных систем, решений и услуг *Compaq*, которые необходимы нашим клиентам для круглосуточного доступа в Internet 7 дней в неделю”. В январе 2000 года *Compaq* объявила об инвестировании 370 млн. долл. в приобретение некоторых активов *Inacom Corporation*, которые должны помочь компании уменьшить товарно-материальные запасы, сократить производственный цикл, расширить возможности компании в ведении бизнеса через Internet.

IBM

В 1999 году корпорация *IBM* была крупнейшим в мире продавцом компьютерных систем с объемом продаж в 87,5 млрд. долл. и прибылью 7,7 млн. долл. *IBM* считалась компанией “компьютерных решений”; по числу освоенных сегментов компьютерного рынка она опережала *Dell*. По организации обслуживания потребителей, технической поддержке и интеграции систем *IBM* не имела себе равных. Компания постепенно развивала производство аппаратного обеспечения и в 1999 году получила свыше 37 млн. долл. прибыли от торговли мэйн-

⁴⁵ О трудностях, с которыми *Compaq* столкнулась после приобретения *Digital*, можно прочесть в статьях “*Compaq Chief Executive Pfeiffer Ousted*”, Associated Press Wire, April 19, 1999; “*Can Compaq Catch Up?*”, Business Week, May 3, 1999, p. 162–166.

⁴⁶ Пресс-релиз *Compaq*, January 25, 2000.

фреймами, серверами, рабочими станциями, дисплеями, полупроводниками, жесткими дисками, принтерами, дисковыми накопителями и сетевым оборудованием как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Быстрее других в *IBM* развивалось подразделение глобального сервисного обслуживания, ставшее к 1999 году крупнейшим в мире поставщиком информационных технологий и принесшее компании доходов на 32,2 млрд. долл. Подразделение программного обеспечения продало продукции на 12,7 млрд. долл., приобретая одновременно программные продукты у более чем 29 тысяч независимых поставщиков с тем, чтобы те, в свою очередь, использовали в своих системах программные наработки *IBM*⁷. В 2000 году ассортимент продукции *IBM* насчитывал свыше 40 тыс. единиц аппаратного и программного обеспечения.

Проблемы *IBM* на рынке ПК. В 1990-е годы доля рынка *IBM* сократилась так, как ни у одной другой компании. В 1980-х и начале 1990-х годов *IBM* лидировала на американском и мировом рынке с долей рынка в 50%, а потом быстро превратилась в аутсайдера, доля рынка которого составляла меньше 8%. Последним ее оплотом оставались портативные компьютеры, в частности, линия ThinkPad славилась высокой производительностью, функциональностью и надежностью. Основную массу настольных и портативных компьютеров *IBM* продавала своим давнишним крупным корпоративным клиентам, которые пользовались мэйнфреймами *IBM*.

Несмотря на сокращение доли рынка, положение давнего мирового лидера в производстве мэйнфреймов, а позже — поставщика широкого ассортимента компьютерных товаров и услуг обеспечило *IBM* широкие возможности глобального распространения и мировое признание. *IBM* распространяла свои ПК, серверы и рабочие станции через посредников-партнеров, однако для большинства корпоративных клиентов использовалась схема прямых продаж. Для достижения конкурентного преимущества *IBM* подчеркивала известность и добрую славу брэнда, большой опыт компании в разработке программного обеспечения, обслуживании и технической поддержке. В ответ на изменения, произошедшие на корпоративном рынке из-за появления компании *Dell* с ее политикой прямых продаж, *IBM* позволила некоторым своим посредникам производить сборку компьютеров под заказ покупателей; предполагалось, что это приведет к сокращению издержек на 10%.

По состоянию на начало 2000 года доход двух подразделений *IBM* (персональных компьютеров и рабочих станций и серверов) составлял почти 30% общего дохода компании, однако оба направления в 1998-1999-х годах показали себя не лучшим образом, уступив свою долю рынка конкурентам.

	Доходы, млрд. долл.		Прибыль до вычета налогов, млрд. долл.	
	1998	1999	1998	1999
Персональные системы	12,8	15,3	-0,992	-0,557
Серверы	11,1	0,009	2,8	0,0016

Издержки группы персональных компьютеров *IBM* были выше, чем у конкурентов, поэтому компания не могла конкурировать по цене и получать прибыль. В 1999 году *IBM* заявила, что прекращает продажу настольных ПК *Apiva Desktop* через розничные магазины Северной Америки и будет продавать их только через свой сайт. Кроме того, *IBM* заявила о сокращении штатов в подразделениях персональных компьютеров и серверов на 10 и 6% соответственно. *IBM*, вслед за *Dell*, пыталась сократить издержки на техническую поддержку, предложив пользователям соответствующие Internet-средства; по оценкам компании, обработка любого запроса на сайте *IBM.com* обходится компании на 70–90% дешевле обработки запросов силами персонала специального сервисного отдела⁸. В 1999 году через свой сайт *IBM* обработала 35 млн. запросов пользователей, сэкономив 750 млн. долл.

⁷ Годовой отчет *IBM* за 1998 год, р. 84–86.

⁸ Ira Sager, "Inside IBM: Internet Business Machines", Business Week, December 13, 1999, p. EB 34.

Чтобы остановить сокращение доли рынка, в 1998 и 1999 году *IBM* сосредоточила усилия на исследованиях и разработке, с одной стороны, и производстве — с другой, намереваясь стать ведущим мировым поставщиком комплектующих для компьютеров (жестких дисков и накопителей информации) и микроэлектроники. В частности, в 1999 году *IBM* подписала с *Dell* долгосрочный договор о поставке комплектующих на сумму 7 млрд. долл.; одновременно компания расширила продажу узлов и компонентов другим производителям ПК.

Стратегия электронного бизнеса IBM. 1990-е годы показали стабильный рост использования ПК при снижении корпоративной зависимости от больших вычислительных машин, из-за чего продажа и обслуживание мэйнфреймов стали невыгодными — цены на них снижались быстрее, чем росли объемы продаж. В связи с этим *IBM* почувствовала необходимость в новой концепции для своего бизнеса. Хотя компания расширила свою ассортиментную группу аппаратного и программного обеспечения, прибыль увеличивалась слишком медленно, а конкуренты с более низкими издержками производства сводили на нет все инициативы *IBM*. Объемы продаж комплектующих были невелики, рост доходов обеспечивался, в основном, продажей программного обеспечения и обслуживанием. Мечты о роли глобального лидера на рынке поставок аппаратного обеспечения становились все более безосновательными. За 1990-е годы *IBM* так и не смогла предложить адекватной и последовательной стратегии.

Между тем, начатые в 1998 году поиски новой стратегии постепенно вывели компанию на использование Internet и электронный бизнес. К началу 2000 года большинство стратегических инициатив *IBM* было направлено на предоставление услуг электронного бизнеса, в котором компания увидела огромные возможности для роста. Свыше 50% бюджетных ассигнований, выделенных на исследования и разработку, предназначалось для Internet-технологий. По мнению высшего руководства, программное обеспечение и информационные услуги — суть электронного бизнеса, следовательно, у *IBM* есть все ресурсы для оказания корпоративным клиентам услуг по его организации. Постоянно растущая команда из 130 тысяч консультантов компании занимается разработкой систем электронного бизнеса и Internet-технологий для корпоративных клиентов. В разных странах мира *IBM* открывала центры электронного бизнеса, где специалисты компании помогают клиентам создавать принципиально новые решения в этом направлении. За последние три года *IBM* выполнила больше 18 тыс. заказов, связанных с Internet, начиная от дизайна Web-страниц, создания и поддержки интерактивных магазинов и заканчивая включением корпоративных баз данных в новые интерактивные системы. За 1999 год доходы компании только от проектов электронного бизнеса составили 3 млрд. долл. и, по оценкам руководства, еще примерно 20 млрд. долл. доходов получено от деятельности, связанной с электронным бизнесом косвенно; в будущем эти показатели должны значительно возрасти.

Похоже, что большинство аналитиков, как и руководство *IBM*, связывают будущее компании не с укреплением положения на рынке аппаратного обеспечения, а с превращением ее в ведущего мирового поставщика услуг по организации электронного бизнеса. Однако здесь *IBM* столкнулась с серьезной конкуренцией со стороны *Intel* (которая свыше миллиарда долларов затратила на приобретение серверов для хостинга Web-сайтов), *Hewlett-Packard* (которая разработала ряд Internet-технологий, доступных любому пользователю и требующих минимальной консультационной и технической поддержки), *Microsoft* (которая концентрирует усилия на связанном с Internet программном обеспечении и обслуживании ведущих электронных бизнес клиентов), *Sun Microsystems* и многих других.

Hewlett-Packard

В 2000 году *Hewlett-Packard (HP)* была мировым лидером по объемам продаж принтеров, одним из ведущих поставщиков персональных компьютеров и серверов и занимала второе место по объемам продаж рабочих станций. Кроме того, *HP* выпускала сканеры, цифровые камеры, устройства для хранения информации, сетевое аппаратное и программное обеспече-

ние. В 1999 году компания получила 42,2 млрд. долл. доходов и 3,1 млрд. долл. прибыли⁴⁹. *Dell* считала *Hewlett-Packard* сильным конкурентом, поскольку та лидировала в производстве принтеров (52% рынка), пользовалась уважением корпоративных клиентов во всем мире и в последнее время переориентировала свою стратегию на персональные компьютеры, серверы и рабочие станции. *HP* занимала четвертое место в мире по продаже настольных компьютеров, первое — по продаже рабочих станций, портативных компьютеров, серверов среднего и высшего класса, работающих в операционной системе UNIX, и входила в первую пятерку поставщиков серверов Windows NT и Windows 2000. Модель *HP Pavilion* занимала первое место по продажам в розничной торговле США. *HP* вместе с *Intel* занималась разработкой *Itanium* (нового семейства 64-разрядных микропроцессоров) и поэтому находилась на переднем крае компьютерных технологий, обеспечив тем самым своим ПК, серверам и рабочим станциям устойчивую популярность на ближайшие несколько лет вперед. В исследовательские и конструкторские разработки компания в 1998 и 1999 годах вложила по 2,4 млрд. долл.

Hewlett-Packard продавала свои ПК через посредников, которые исполняли заказы крупных корпоративных клиентов за 12–24 часа. Для послепродажного обслуживания компьютеров, серверов и рабочих станций у *Hewlett-Packard* есть 600 центров технической поддержки и 35 представительств в 110 странах мира со штатом в 17,5 тысяч сотрудников. Компания неоднократно получала награды за высокий уровень обслуживания и технической поддержки. Во всем мире на *Hewlett-Packard* работает в общей сложности 83,2 тысяч человек.

В последние несколько лет *HP* существенно повысила эффективность, передав производственную сборку в аутсорсинг, сократив объем своих товарно-материальных запасов и штат торговых агентов, улучшив управление закупками. Благодаря этим мерам в сочетании с более низкими ценами на компоненты *HP* стала очень активно конкурировать на рынке ПК, рабочих станций и серверов. И все же подразделение персональных компьютеров *HP*, несмотря на свое развитие, давало минимальную прибыль. Основную часть дохода обеспечивала продажа серверов и рабочих станций. В 2000 году компания сообщила о высоком уровне продаж домашних и портативных компьютеров.

В июле 1999 года Совет директоров приглашает Карли Фьорину занять место главы компании — прежде она занимала высокий пост в компании *Lucent Technology*. По мнению журнала *Fortune*, Фьорина — одна из самых влиятельных женщин в бизнесе в 1998 и 1999 годах. Считая темпы роста *HP* недостаточными, а предпринимательский дух компании — низким, г-жа Фьорина тут же предложила программу стимулирования роста прибыли компании за счет использования передовых разработок и внедрения инноваций. Главная задача новой главы *Hewlett-Packard* — поставить перед компанией новые цели и разработать линию новых товаров и электронных услуг, чтобы сделать Internet “более уютной, приятной, всепроникающей и индивидуальной”. В конце 1999 года Карли Фьорина объявляет о начале широкой кампании по продвижению нового бренда — *HP* и разработке нового логотипа, который должен отражать обновление компании.

Gateway

Gateway, бывшая *Gateway 2000*, располагается в Сан-Диего, куда штаб-квартира компании переехала из Южной Дакоты. Доходы компании в 1999 году составили 8,6 млрд. долл., прибыль — 428 млн. долл. Больше 40% акций компании принадлежат 38-летнему Тэду Вейтту, основателю и главе компании, и его брату. В 1985 году Вейтт ушел из колледжа и устроился на работу в компьютерный магазин в штате Айова, откуда уволился спустя девять месяцев, чтобы начать собственный бизнес. Компания, разместившаяся в одном из амбаров отцовского ранчо, занималась продажей по телефону встраиваемых модулей к ПК *Texas Instruments*.

⁴⁹ *Hoover's Inc.*, “*Hoover's Company Profile Database for Hewlett-Packard*”, 1998, p. 1. Подразделение *HP*, которое занималось измерениями и тестированием и в доходах компании 1998 года составляло 16%, в марте 1999 года было выделено в отдельную компанию; отчет 8-К компании *Hewlett-Packard* (от 2 марта 1999 года), p. 1.

В 1987 году компания приступила к выпуску компьютеров собственной сборки по стандартным для рынка ПК ценам. Объемы продаж росли, и в 1991 году *Gateway* возглавила рейтинг наиболее быстроразвивающихся частных компаний журнала *Inc.* В 1993 году компания стала акционерным обществом, ее объем продаж возрос до 1,7 млрд. долл., а прибыль составила 151 млн. долл. Компания отличалась от конкурентов запоминающейся рекламой — на одних рекламных плакатах фигурировали коровы с белыми и черными пятнами, на других — сотрудники компании, в том числе сам Вейтт в одеянии Робина Гуда. *Gateway*, как и *Dell*, собирала компьютеры под заказ и продавала их напрямую. В 1997 году компания вышла на рынок серверов. Для продвижения своего брэнда *Gateway* открыла 280 представительств *Gateway Country Stores* (227 — в США, 27 — в Европе, а 26 — в азиатско-тихоокеанском регионе), которые выступали в качестве складов техники компании и вели курсы компьютерной грамотности для индивидуальных пользователей и коммерческих организаций.

В начале 2000 года *Gateway* стала мировым лидером продаж компьютерной техники для индивидуальных пользователей и одним из претендентов на первое место в секторе малого бизнеса, образовательных и государственных учреждений. Несмотря на годовые темпы роста в 38% за (1994–1997 годы), в *Gateway* наметился спад роста прибыльности с 9,6% в 1992 году до 1,7% в 1997. Для исправления ситуации компания резко сократила издержки и повысила эффективность работы, так что начиная с 1998 года на протяжении восьми кварталов наблюдался устойчивый рост прибыльности. В 1999 году прибыль достигла рекордного показателя. Однако *Gateway* видела угрозу в постоянном снижении цен на компьютеры и жесткой ценовой конкуренции — несмотря на увеличение объема продаж в 2000 году на 32,3% по сравнению с 1999 годом, доходы возросли лишь на 15,8%. Продажа базовой модели компании с минимальной ценой 799 долл. обеспечивала 20% поступлений.

В 1999 году, чтобы уменьшить зависимость компании от продаж обычных компьютеров, *Gateway* начала активно диверсифицировать потоки поступления доходов. В феврале того же года *Gateway* первой среди всех производителей начинает продавать ПК одновременно с доступом в Internet; в это же время, следуя примеру *Dell*, открывает интерактивный Web-магазин для торговли программным обеспечением и периферийными устройствами с ассортиментом продукции свыше 30 тыс. единиц. Кроме того, *Gateway* активно улучшала обслуживание и курсы обучения для индивидуальных пользователей и малого бизнеса в своих 280 представительствах. В октябре *Gateway* и *America Online* заключают долговременное соглашение о стратегическом партнерстве для активизации совместного сбыта товаров и услуг. К концу 1999 года, всего за три месяца, число абонентов Internet-провайдера *Gateway-AOL* увеличилось на 400 тысяч, так что их общее число достигло миллиона. Руководство *Gateway* считает, что стратегия открытости компании навстречу новым инициативам — залог будущего успеха.

В 1999 году *Gateway* предприняла активные меры по увеличению объемов продаж компьютеров малому бизнесу, государственным и образовательным учреждениям. В состав 280 представительств *Country Stores* был введен торговый персонал, по телефону предлагавший продукцию компании коммерческим и прочим организациям. Для продвижения технологических решений для крупных корпоративных клиентов *Gateway* заключила договор с *GE Capital*. В Европе *Gateway* заключила с *ComputaCenter* (ведущей европейской компанией информационных систем и услуг) соглашение о партнерстве сроком на два года о продаже и поддержке своих компьютеров. В 1999 году *Gateway* увеличила объем продаж через свой Web-сайт на 100% по сравнению с 1998 годом.

Чтобы повысить популярность своего брэнда, *Gateway* выступила спонсором Зимних Олимпийских Игр 2002 года в Солт-Лейк-Сити и договорилась о политике совместного продвижения с компаниями *Fidelity Investments* и *Nickelodeon*. В 2000 году *Gateway* открыла еще 100 точек *Country Store*, из них 75 — в США. В начале 2000 года компания представила новую модель ПК с процессорами Athlon производства *Advanced Micro Devices (AMD)*, предназначенную для домашнего использования и малого бизнеса. Пытаясь преодолеть трудности, возникшие из-за недопоставок процессоров Pentium от *Intel*, *Gateway* предложила новую линию *Select*.

Toshiba Corporation

Toshiba — многоотраслевая японская корпорация по производству электронного и электрического оборудования с оборотом в 45 млрд. долл., в состав которой входит 300 дочерних компаний и представительств в разных странах мира; *Toshiba* занимает 26-е место среди крупнейших корпораций мира по уровню доходов и седьмое — по объему производства компьютерной техники и электроники. *Toshiba* выпускает и продает портативные и настольные компьютеры, серверы, системы голосовой почты, цифровые телефонные станции, интерактивные системы с голосовым управлением, кабельные модемы, сетевое оборудование, цифровые видеокамеры, медицинскую аппаратуру и пр. На рынке компьютерной техники *Toshiba* специализируется на производстве ноутбуков, и в 1999 году ее доля рынка составляла 18%.

Американское отделение *Toshiba American Information System (TAIS)*, штаб-квартира которого располагается в Ирвине, штат Калифорния, получает от деятельности на рынке США и Латинской Америки ежегодно около 2,5 млрд. долл. доходов. *TAIS* предлагает широкий выбор портативных ПК, продавая их как напрямую, так и через посредников, в частности, через *Computer Discount Warehouse* — одного из крупнейших в США дилеров. В середине 1990-х годов *TAIS* лидировала по объемам продаж через оба канала, однако в последнее время доля рынка компании сокращается. В 1996—1999 годах доля *TAIS* на рынке портативных компьютеров США составляла 15—20%. На рынке настольных ПК доля *Toshiba* ничтожно мала.

Производители других марок

На рынке Северной Америки действует еще около 30 тысяч производителей компьютеров-клонов (т.е. собранных из узлов разных производителей и получающих одно из известных названий), а во всем мире — сотни тысяч. Объем их продаж на рынке США и Канады составляет 7–8 млрд. долл., они отгружают своим покупателям 7 млн. единиц техники, их продажи составляют 25–30% всех продаж посредников. Однако ни один из этих производителей не имеет доли рынка больше 0,25%. Сборка клонов выполняется, что называется, “на коленках”, а их производство появилось одновременно с первыми компьютерами: Стив Возняк и Стив Джобс в собственном гараже собирали компьютеры из купленных в магазине компонентов — так было положено начало компании *Apple Computer*. Знание устройства ПК и доступность узлов и комплектующих позволяет собирать компьютеры практически каждому. Производители ПК, работающие по контракту для более крупных или известных компаний, — главный источник клонов, продаваемых посредниками. Для минимизации издержек и снижения цен на компьютеры-клоны компании используют дешевые компоненты малоизвестных производителей. Клоны рассчитаны на потребителя с высокой ценовой чувствительностью. Качество и надежность этих машин очень разные и зависят от подбора комплектующих. Производители клонов обычно не берут на себя обязательств обеспечивать техническую поддержку — за ней покупатель обращается обычно к продавцу компьютера.

МАЙКЛ ДЕЛЛ О ГЛАВНЫХ ЗАДАЧАХ DELL COMPUTER

По мнению Майкла Делла, главная цель компании на рынке ПК, — добиться такого же признания модели прямых продаж во всем мире, какую она заслужила на рынке США. Вторая не менее важная цель — собрать талантливых работников, которые помогли бы компании реализовать новые возможности в других странах. Компания целенаправленно принимает на работу иностранных специалистов, получивших образование в США; их направляют на два года на стажировку в Остин, штат Техас, для изучения работы *Dell* и прохождения практики в различных подразделениях компании. Затем каждый получает назначение и включается в работу по глобальному продвижению *Dell*. Майкл Делл считает, что компании не обойтись без

иностранных специалистов, которые, с одной стороны, знают *Dell* изнутри, а с другой — помогают компании понимать особенности других культур и психологию покупателей других стран.

Майкла Делла мало заботят попытки других производителей копировать стратегию *Dell* с ее моделью прямых продаж и сборки под заказ.

Конкуренты начали подражать нам еще семь лет назад, когда наш доход составлял миллиард долларов. Теперь он достиг 25 млрд. долл., а подражатели, откровенно вам скажу, успеха не добились. Оказывается, учиться новому очень трудно, это как после бейсбола начинать играть в футбол... Гораздо сильнее нас беспокоит появление новых технологий, новых моделей вычислений, т.е. то, что невозможно предвидеть³⁰.

Ближайшая задача Майкла Делла — достижение ежегодного объема продаж в 50 млрд. долл. за счет активизации компании в сегменте обслуживания индивидуальных пользователей и малого бизнеса, увеличения доли рынка компании в других странах и наращивания объемов продаж более производительных и дорогих серверов корпоративным клиентам.

³⁰ Краткая лекция для студентов University of North Carolina, опубликованная в Raleigh News & Observer, November 16, 1999.

Peapod, Inc. — торговля бакалейными товарами в Internet

Алан Б. Изнер
Pace University
Николь Бельмонт
Pace University

Peapod, Inc., основанная братьями Эндрю Б. и Томасом Л. Паркинсонами в 1989 году, занимается продажей через Internet бакалейных товаров, доставляя их как с собственных оптовых складов, так и из супермаркетов-партнеров. Годовой оборот компании составляет 68 млн. долл. *Peapod* — первая компания, которая стала торговать пищевыми продуктами в Сети, задолго до превращения Internet в глобальную сеть и появления первых конкурентов — *HomeGrocer.com*, *Webvan*, *NatGrocer.com*. Неудивительно, что компания развивалась довольно медленно и несколько раз пересматривала свою стратегию, методом проб и ошибок находя оптимальные способы привлечения клиентов и повышения прибыльности. В сентябре 1999 года Эндрю Паркинсон ушел с поста главы *Peapod*, передав бразды правления новому президенту и главе Биллу Меллоу, работавшему прежде в *AT&T Wireless*, чтобы тот усовершенствовал и воплотил последние стратегические находки *Peapod* и с максимальной эффективностью реализовал тот огромный потенциал, который основатели компании видели в интерактивной торговле бакалейными товарами. Эндрю Паркинсон остался в *Peapod* на должности председателя Совета директоров.

Билл Меллой столкнулся с тремя сложными задачами. Во-первых, ему предстояло доказать жизнеспособность новой бизнес-модели компании, во-вторых, обеспечить прибыльность компании после шести лет работы в убыток и, в-третьих, обойти конкурентов — *HomeGrocer.com*, уже заключившую партнерские соглашения с *Amazon.com*, и недавно появившуюся *Webvan*, которая во второй половине 1999 года получила 350 млн. долл. от продажи обычных акций.

КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ

Как уже говорилось выше, *Peapod* — первопроходец электронной торговли, задолго до начала коммерческого использования Internet придумавшая продавать продукты питания в интерактивном режиме. Под лозунгом «Удобные покупки для занятых людей» компания в начале 1990-х годов предложила покупателям заказывать товары на дом и даже устанавливала модемы своим потребителям, чтобы обеспечить им доступ в сеть. До 1998 года компания выполняла заказы своих клиентов с помощью партнеров — сетей традиционных продуктовых магазинов, которые обеспечивали соответствующий ассортимент товаров. Такие партнеры были у *Peapod* во всех регионах, где она вела бизнес. Сотрудники *Peapod* выбирали заказанные товары в магазинах партнеров, упаковывали, грузили в автомобили с логотипом *Peapod* и доставляли в удобное для клиента время. *Peapod* получала от клиента плату за такое обслуживание, кроме того, розничный магазин-партнер также выплачивал определенную сумму за то,

¹ Copyright © 2000 Alan B. Eisner. Все права защищены.

что *Peapod* представляла его продукцию в сети. За первые несколько лет работы компания создала сети доставки в центральных городах восьми регионов:

- Чикаго, штат Иллинойс,
- Коламбус, штат Огайо,
- Хьюстон, штат Техас,
- Бостон, штат Массачусетс,
- Сан-Франциско и Сан-Хосе, штат Калифорния,
- Даллас, штат Техас,
- Остин, штат Техас,
- Лонг-Айленд, штат Нью-Йорк.

Постепенно клиентская база компании на этих восьми рынках увеличилась до 90–100 тысяч потребителей; в 1999 году было выполнено 700 млн. заказов. Прибыль *Peapod* выросла с 8 млн. долл. в 1994 году до 73,1 млн. долл. в 1999 году (табл. 7.1). Кроме того, компания постоянно совершенствует свой Web-сайт (www.peapod.com) и вкладывает средства в разработку собственных программных решений для дальнейшего улучшения обслуживания клиентов, маршрутов доставки, сбора данных о покупательских предпочтениях, совершенствования политики ценообразования, сбыта и продвижения продукции. В июне 1997 года компания преобразована в акционерное общество, одна акция продавалась по 16 долл. В 1999 и начале 2000 года цена одной акции *Peapod* колебалась в пределах от 8 до 12 долл.

Таблица 7.1. Финансовые показатели компании *Peapod* за 1994–1999 годы

Год	Объем продаж (млн. долл.)	Чистая прибыль (млн. долл.)	Доход на акцию, долл.
1999	73,134	-28,450	-1,62
1998	69,265	-21,565	-1,27
1997	56,943	-12,979	-0,87
1996	27,642	-9,566	-0,82
1995	15,209	-6,592	-0,79
1994	8,005	-4,437	-0,75

В 1997 году, столкнувшись с постоянным ростом убытков, которые не перекрывались растущей прибылью, руководство *Peapod* пришло к выводу, что структура партнерской модели бизнеса слишком затратна и не позволяет достичь надлежащих темпов развития и роста прибыли. Было принято решение перейти на другую модель бизнеса, основанную на использовании собственных региональных оптовых складов для хранения, отбора, упаковки и доставки заказанных товаров. К середине 1999 года компания открыла новые центры обслуживания в трех из восьми регионов — в Чикаго, Лонг-Айленде и Бостоне; четвертый центр, в Сан-Франциско, находился в стадии завершения. В центрах *Peapod* хранились запасы товаров, которые компания закупала оптом у производителей продуктов питания и хозяйственных товаров, в частности у *Kellog*, *Kraft*, *Colgate-Palmolive*, *Frito-Lay*, *Coca-Cola*, *Clorox*, *Kimberly-Clark*, *Procter & Gamble*, *Nabisco*, *Ralston Purina*, *Nestlé* и *Walgreens*; иногда компания закупала товары в обычных магазинах розничной торговли. Руководство *Peapod* объявило, что новая модель централизованного сбыта будет со временем распространена на все восемь регионов деятельности компании, а в новых регионах, которые компания освоит со временем, эта модель будет работать с самого начала. На конец первого полугодия 1999 года компания несла убытки в пяти регионах из восьми обслуживаемых.

РЕАРОД НА ПОРОГЕ 2000 ГОДА

В начале нового тысячелетия *Peapod* была крупнейшим Internet-супермаркетом с более чем 90 тысячами клиентов (именно столько человек разместили заказы за предшествующие 12 месяцев). На интерактивном рынке бакалейных товаров с оборотом в 235 млн. долл. доля *Peapod* составляла 30%². На восьми региональных рынках, освоенных компанией, насчитывается 6,6 млн. домохозяйств, что составляет примерно 7% общей численности домохозяйств в США. Доставка по этим регионам осуществлялась силами 22 центров обслуживания. В табл. 7.2 представлены восемь региональных рынков компании, количество домохозяйств по каждому рынку и партнеры компаний — сети супермаркетов. *Peapod* обрабатывает в день около 2000 заказов стоимостью 110–115 долл. каждый, правда, эта сумма несколько меньше в тех районах, где доставка идет с собственных складов компании. Дело в том, что на складах *Peapod* хранится меньше товаров, чем в магазинах супермаркетов-партнеров. Руководство компании считает, что стоимость среднего заказа *Peapod* примерно в пять раз превышает стоимость покупок среднего покупателя в магазине.

Таблица 7.2. Рынки Peapod, количество домохозяйств, партнеры в розничной торговле (февраль 2000 года)

Город, штат	Примерное количество домохозяйств, 1998, млн.	Партнеры в розничной торговле	Собственные склады Peapod
Чикаго, Иллинойс	1,732	Jewel Food Stores	Есть
Коламбус, Огайо	0,398	Kroger	
Хьюстон, Техас	0,938	Randalls Food and Drug	
Бостон, Массачусетс	1,242	Stop and Shop	Есть
Сан-Франциско и Сан-Хосе, Калифорния	0,840	Certified Grocers of California, Andronico's, Walgreens	Есть
Даллас, Техас	0,995	Tom Thumb	
Остин, Техас	0,257	Randalls Food and Drug	
Лонг-Айленд, Нью-Йорк	0,226	Giant/Edwards Super Foods Stores	Есть

Вот как формулирует компания свое видение будущего.

- *Наша цель:* кардинально улучшить жизнь людей, предлагая потребителям покупать товары в интерактивном режиме.
- *Наша миссия:* стать лучшим в мире поставщиком интерактивных услуг приобретения бакалейных товаров.
- *Главное в нашей работе:* не просто удовлетворять, но и радовать своих клиентов.

В табл. 7.3 и 7.4 представлены отчет о доходах и расходах и бухгалтерский баланс *Peapod*.

Клиентура Peapod

Целевая аудитория *Peapod* — семьи со средним и высоким доходом, взрослые в которых хорошо владеют компьютером, загружены работой и не любят ходить за покупками. Именно на них рассчитан слоган компании “Удобные покупки для занятых людей”. Результаты проведенного компанией маркетингового исследования показали, что основные клиенты компании — женщины в возрасте от 30 до 54 лет, замужние, работающие, с детьми, муж тоже работает. У клиентов компании разный доход, в среднем превышающий 60 тыс. долл.

² *Peapod, Inc., Investor's Overview, www.peapod.com*

Таблица 7.3. Отчет о полученных доходах Peapod, 1996–1999 (млн. долл., кроме данных на одну акцию)

	1999	1998	1997	1996
Доход				
Чистая сумма продаж		57,305	43,487	22,015
Участники и розничные сети		9,650	11,234	4,558
Интерактивный маркетинг		1,460	2,222	1,069
Лицензирование		0,850		
Общий доход	73,154	69,265	56,943	27,642
Издержки и расходы				
Себестоимость реализованных товаров	55,585	53,903	40,823	20,485
Исполнение заказов	24,478	17,196	14,469	6,889
Общие и административные расходы	9,788	8,029	5,935	3,785
Маркетинг и сбыт	7,168	7,545	7,726	4,739
Разработка и поддержка систем	3,543	3,386	1,696	1,124
Амортизация	2,222	3,264	1,234	651
Общие издержки	102,784	93,323	71,883	37,673
Убыток от основной деятельности	-29,650	-24,058	-14,940	-10,031
Прочие доходы (расходы)				
Доход в виде процента	1,384	2,683	2,044	0,537
Затраты на выплату процентов	-0,187	-0,19	-0,083	-0,072
Чистый убыток	-28,453	-21,565	-12,979	-9,566
Чистый убыток на одну акцию, долл.	-1,62	-1,27	-0,87	-0,82
Средневзвешенное количество акций в обращении	17542990	16964439	14915734	11664956

Источник. Отчеты компании 10-K и 10-Q.

Таблица 7.4. Бухгалтерский баланс Peapod за 1997–1999 (млн. долл.)

	1999	1998	1997
Активы			
Оборотные средства			
Денежные средства и их эквиваленты	3,343	4,341	54,079
Легкорезализуемые ценные бумаги	4,704	15,836	8,798
Дебиторская задолженность	1,498	2,516	1,195
Расходы будущих лет	0,473	0,186	0,444
Прочие оборотные средства	0,993	0,974	0,228
Итого оборотных средств	10,991	23,853	64,774
Основные фонды (имущество и оборудование)			
Компьютеры и программное обеспечение	6,737	4,010	4,499
Оборудование для технического обслуживания и арендуемое имущество	4,189	2,147	1,053
Основные средства, себестоимость	10,926	6,157	5,552

	1998	1998	1997
Активы			
Амортизация	4,290	-2,252	-2,301
Остаточная стоимость основных фондов	6663	3905	3251
Изъятые из обращения ценные бумаги и замороженные средства	3,143	15,213	
Капитализированные расходы на разработку программного обеспечения	-	-	0,998
Нематериальные активы	-	-	0,117
Итого активов	20,780	42,971	69,110
Пассивы и акционерный капитал			
Текущие обязательства			
Кредиторская задолженность	6,147	3,442	7,514
Задолженность по заработной плате	0,497	0,802	1,258
Прочая накопившаяся задолженность	1,897	2,688	0,926
Доход будущего периода	0,615	1,000	1,969
Текущие задолженности по капитальной аренде	0,690	0,590	0,727
Общие текущие задолженности	9846	8522	12394
Доход будущего периода	0,095	0,448	1,212
Обязательства по капитальной аренде, минус текущие выплаты	1,129	0,395	0,701
Итого пассивов	11,070	9,365	14,307
Акционерный капитал			
Обычные акции (номинальная стоимость 1 долл., официально разрешен выпуск 50 млн. акций, в 1998 и 1997 годах. Выпущено 17245828 и 16852557 акций)	183	172	169
Дополнительная оплаченная часть акционерного капитала	71,698	64,319	63,148
Кредиторская задолженность (векселя к получению)	-2,369		
Упущенная прибыль от нереализованных акций	-0,118	0,083	-
Накопленный дефицит	-58,513	-30,06	-8,495
Собственные акции компании	-1,171	-0,908	-0,019
Итого акционерного капитала	9,710	33,606	54,803
Итого пассивов и акционерного капитала	20,780	42,971	69,110

Источник. Отчеты компании 10-K и 10-Q.

Стратегия Peapod

Стратегия *Peapod* заключается в предоставлении клиентам удобного, простого, индивидуального способа совершения покупок в любое время суток любого дня недели. Компания предлагает покупателям свежее мясо, овощи и фрукты, бакалейные товары, хлебобулочные изделия, консервированные и фасованные продукты известных производителей, хозяйственные товары, косметику и парфюмерию, другими словами, все те скоропортящиеся продукты и товары длительного срока хранения, которые можно купить в любом супермаркете. Цены *Peapod* такие же или ниже, чем у конкурентов, еженедельно компания предлагает скидку на разные виды товаров и принимает купоны на скидку. Доставка осуществляется без выходных в день оформления заказа или на следующий день, в указанное клиентом время. Клиент получает за размещение заказа через Internet и за доставку (сумма в разных регионах различ-

на). Обычно клиенту предлагается на выбор платить за каждую доставку (примерно 10 долл.) или внести фиксированную ежемесячную сумму за неограниченное число доставок. Web-сайт компании доступен с любого ПК, на котором установлен Web-браузер, а также через устройства Web-телевидения, высокоскоростные линии связи и беспроводные устройства.

Web-технологии Peapod. Простой в использовании сайт компании предлагает множество полезных и разнообразных функций, что, по мнению руководства *Peapod*, стимулирует повторные покупки и выгодно отличает *Peapod* от конкурентов, также работающих в Internet. Покупка происходит несколькими способами. Можно “походить по магазину”, выбирая категории и в них — конкретные продукты. Можно провести поиск по наименованию марки или товара — это удобно при покупке по купону или приобретении ингредиентов для определенного блюда. Покупатель может рассортировать продукты в категории по алфавиту, цене, составу (например, по содержанию жиров, калорийности, уровню холестерина, натрия и пр.), пронумеровать и даже узнать, какой продукт кошерный, а какой — нет. Еще одна удобная функция — автоматическое сохранение информации трех последних заказов, что облегчает отбор часто заказываемых товаров. Вот еще несколько функций сайта *Peapod*.

- Обширная база данных с изображениями товаров, информацией о составе продуктов и их ингредиентах.
- Услуга Express Shop помогает новым посетителям сайта составить заказ, не просматривая категории и не выбирая продукты по одному за раз. Постоянным покупателям Express Shop в сочетании с функцией запоминания последних заказов помогает быстро составить новый заказ.
- Услуга SmartCart (электронная тележка) выводит на экран список выбранных продуктов вместе с итоговой суммой.
- Возможность настраивать Web-страницы с учетом покупательских предпочтений клиента.
- Функция Buddy E-Mail (личный почтальон) осуществляет рассылку подтверждений о принятии заказа на два адреса электронной почты; полезна в ситуации, когда закупкой продуктов занимаются несколько членов семьи.

По оценкам *Gomez Advisors*, ведущего Internet-агентства исследований и анализа, в сентябре 1999 года Web-сайт компании *Peapod* занял первое место среди всех электронных торговцев бакалейными товарами по удобству и простоте обращения.

На Web-сайте компании используются технологии, специально разработанные для сбора информации о действиях пользователя, — щелчках мыши, времени просмотра каждой страницы, использования купонов и пр. На основе этих данных были созданы методики оценки качества Web-сайта и выявления возможности кросс-селлинга, т.е. продажи дополняющих продуктов и услуг.

Маркетинг и реклама. Перед компанией *Peapod* стоит ряд маркетинговых целей: привлечь дополнительных клиентов, удержать уже существующих покупателей, увеличить частоту размещения заказов каждым клиентом, увеличить размер среднего заказа, повысить популярность бренда *Peapod*. Для этого используется реклама на радио и в прессе, почтовая рассылка, наружная реклама на общественном транспорте, Internet-реклама, размещение логотипов *Peapod* на автомобилях компании и спецодежде сотрудников. Товары доставляются на приметных зеленых Фольксвагенах с надписью *Pod Bugs* и прочей символикой *Peapod*, что способствует дополнительной рекламе. В 1999 году на рекламу и маркетинг компания выделила 6 млн. долл., большая часть которых была направлена на расширение клиентской базы и масштаба деятельности компании.

Одна из маркетинговых инициатив компании в Internet, ориентированная на привлечение новых клиентов, — программа *Peapod Affiliate*, начатая в апреле 1999 года. Она заключалась в выплате компенсации сайтам, рекламирующим *Peapod* и содержащим ссылки на сайт компании. Компания выплачивала сайтам по 15 долл. за каждого покупателя, пришедшего в *Peapod* по ссылкам, если он делал заказ, плюс еще 15 долл. за третий заказ этого клиента.

Желая повысить осведомленность клиентов о *Peapod*, компания заключила договор с сайтом *Heart's HomeArts*, предназначенным для обеспеченных и стильных женщин. *Peapod* стал

единственным Internet-магазином бакалейных товаров, который рекламировался на *Heart's HomeArts*. Сайт *Heart's HomeArts* имел функции персонализации и предлагал материалы из 11 женских журналов, в том числе *Redbook*, *Good Housekeeping*, *Cosmopolitan*, *Country Living*. Целевая аудитория сайта и *Peapod* практически полностью совпадали. Кроме того, компания *Peapod* заключила маркетинговый союз с *Excite, Inc.* и получила эксклюзивные права на размещение своей рекламы на сайте *Excite*. Этот союз обеспечил компании рекламный контакт примерно с 35% всех пользователей Internet³.

Наборы Peapod. Желая усилить свое присутствие на общенациональном рынке и повысить популярность своего бренда, *Peapod* начала новую программу продвижения — доставку в любую точку страны стандартных “наборов *Peapod*”. Компания составила несколько типовых наборов товаров на все случаи жизни среднего американца, например к Рождеству, ко Дню Благодарения, к рождению ребенка в семье или просто ко дню рождения, а также специальные наборы для студентов колледжей, наборы продуктов для приготовления разных блюд и комплексные завтраки, обеды и ужины. Клиенты могли составить и свои собственные наборы. *Peapod* планирует расширить эту линию за счет разработки наборов деликатесных и специальных продуктов и подарков.

Работа центров распространения и выполнение заказов. В центрах распространения, которые служат одновременно оптовыми базами компании, представлено больше 12 тыс. сухих, свежемороженых и молочных продуктов, а также различные скоропортящиеся продукты — мясо, полуфабрикаты, овощи и фрукты. Организация этих центров обошлась *Peapod* в 2 млн. долл. Для того чтобы оптимизировать использование складских помещений и чтобы продукты были постоянно свежими, компания организовала пополнение запасов по системе “точно в срок”⁴. Открывая оптовые центры в тех восьми регионах, где она работала, компания постоянно подчеркивала важность продолжения сотрудничества с прежними партнерами — сетями супермаркетов, хотя и не в прежних объемах. Пока шла выработка схем работы оптовых центров, *Peapod* пользовалась услугами супермаркетов-партнеров для пополнения своих запасов скоропортящихся продуктов, косметики и парфюмерии и прочих товаров, которых пока нет на ее складах, а также для доставки заказов в те регионы, которые не могли обслуживать центральные склады. Кроме того, сотрудничество с супермаркетами давало *Peapod* еще один канал продвижения своего Web-сайта — в помещениях традиционных магазинов.

Главный элемент стратегии *Peapod* — оптимизация по издержкам процесса исполнения заказов. Переходя от сотрудничества с супермаркетами к организации собственных оптовых складов, компания перестраивала схемы распространения товаров и исполнения заказов для сокращения издержек, минимизации запасов, совершенствования комплектации заказов, стимулирования покупателей к увеличению объемов заказов из соображений экономии, обеспечения своевременной доставки заказа. Компания также разработала и внедрила новые программные решения для управления складами, сбора заказов и разработки маршрутов доставки.

Управление исполнением заказов осуществлялось с помощью ручных сканеров, в которых хранились данные по данному региону и контролировался процесс отбора заказов. Специальная программа подбирала заказы таким образом, чтобы на комплектацию и упаковку заказа уходило минимальное количество времени, в частности список товаров составлялся в соответствии с их расположением на складе, так что для подбора всех нужных продуктов работник обходил склад всего один раз. Сканер показывал все товары, входящие в заказ, и предлагал еще ряд функций, позволяющих проверить точность исполнения и получить инструкции при возникновении непредвиденной ситуации. На экран выводились все составляющие заказа, и работник сканировал код выбранного товара. Если он ошибался и брал не тот товар, прибор выдавал предупреждающий сигнал. Если запас какого-то товара подходил к концу, устройство информировало об этом работника, а тот — клиента; последний сообщал, чем можно заменить недостающий товар, и прибор указывал работнику, где этот товар

³ “*Peapod Signs Multi-Year Internet Marketing Deal with Excite*”, www.peapod.com/v5/Html/Press/press045.html.

⁴ “*Peapod Opens Centralized Operations Center in Chicago*”, Peapod Press Release, January 25, 1999.

находится. Список товаров, запасы которых закончились, автоматически передавался менеджеру, и тот составлял заявку на пополнение запасов.

Управление доставкой осуществлялось специальной компьютерной программой, которая подбирает оптимальные маршруты и время доставки заказов. Программа учитывает особенности трафика, часы пик, дорожные работы и прочие события, которые могут произойти в регионе и повлиять на доставку. Сотрудники *Peapod* доставляют товары к двери заказчика или, по желанию клиента, вносят на кухню, и получают расписку об исполнении заказа. В *Peapod* стараются отправлять заказы постоянным покупателям в сопровождении одних и тех же работников. Менеджеры постоянно совершенствуют внедряемые системы.

Пока что объем заказов не достиг того уровня, который позволил бы достичь экономии на масштабе. За первые девять месяцев 1999 года издержки на исполнение заказов составили 30% доходов от продаж; в какой-то степени это произошло из-за того, что *Peapod*, наряду со своими складами, продолжала использовать склады супермаркетов-партнеров. Однако менеджмент компании рассчитывает, что издержки на исполнение заказов будут снижаться по мере перехода на использование только собственных оптовых складов, освоения новых систем управления и увеличения объема заказов. Снижение этих издержек — первый шаг на пути к рентабельности.

Peapod надеется, что ее бизнес-модель обеспечит ей серьезное конкурентное преимущество перед традиционными торговцами бакалейными товарами. Благодаря оформлению заказов через Internet, оптовым складам и собственной системе доставки *Peapod* устранила издержки на содержание многочисленных торговых точек в восьми регионах своей деятельности. Кроме того, централизованное хранение продуктов на крупных складах и пополнение запасов по системе "точно в срок" позволило ускорить оборачиваемость запасов, снизить их объем, сократить процент потерь и порчи товаров как из-за превышения срока хранения, так и из-за мелкого воровства служащими и покупателями (если товары доставляются с прилавков супермаркетов). Руководство *Peapod* считает, что избранная бизнес-модель даст компании возможность назначать более низкие по сравнению с конкурентами цены, а новые Web-технологии будут способствовать увеличению объема продаж высокодоходных товаров (под собственной маркой компании). Уже в ближайшем будущем компания рассчитывает обогнать традиционных конкурентов по объему валовой прибыли и уровню рентабельности.

Партнерство с поставщиками в исследованиях и сборе данных. *Peapod* активно использует базу данных, получаемых в ходе отслеживания поведения и покупательских привычек посетителей на своем Web-сайте. Компании, размещающие рекламу на сайте *Peapod*, оценивают эффективность своих маркетинговых программ с помощью специальной технологии обратной связи, созданной *Peapod*, а для компаний, производящих товары широкого потребления, *Peapod* поддерживает форум, на котором они могут проводить целевую рекламу, тестировать системы электронных купонов, собирать данные об интерактивном покупательском поведении. Компания создала экспертный совет на базе своих клиентов, услуги которого стоят гораздо дешевле, чем услуги аналогичных советов в компаниях, занимающихся маркетинговыми исследованиями в Internet. *Peapod* объединила своих пользователей и членов экспертного совета в единую сеть и получила возможность собирать информацию о мнениях, покупательских предпочтениях и демографических показателях потребителей.

Peapod заключила соглашения с несколькими компаниями, выпускающими потребительские товары, о предоставлении им на платной основе услуг интерактивного маркетинга и маркетинговых исследований, и эта деятельность дает ей от 1 до 1,5 млн. долл. ежегодно. Руководство *Peapod* считает, что по мере роста ее клиентской базы все больше компаний, специализирующихся на производстве потребительских товаров, будут относиться к ней как к мощному рекламному каналу и одновременно ценному источнику данных о потребителях, и это даст *Peapod* дополнительный доход. В числе подписчиков *Peapod* такие компании, как *Kellog*, *Kraft*, *Colgate-Palmolive*, *Frito-Lay*, *Coca-Cola*, *Clorox*, *Kimberly-Clark*, *Ralston Purina* и *Nestlé U.S.A.*

Стратегия роста. Компания *Peapod* стремится увеличить объем заказов и привлечь новых клиентов на всех своих восьми рынках, но ее в стратегию роста входят еще два важных элемента — выход на новые рынки и расширение ассортимента за счет товаров других категорий.

Руководство компании планирует использовать свою бизнес-модель с центральными оптовыми складами и возможности своих компьютерных технологий для расширения своей деятельности на 40 новых региональных рынков, насчитывающих свыше 400 тыс. домохозяйств. При этом компания рассчитывает не увеличивать объем инвестиций и вкладывать в строительство каждого оптового центра по 2 млн. долл. Более того, создание локальной сети доставки бакалейных товаров, по мнению руководства *Peapod*, позволит компании в будущем при минимальных вложениях расширить перечень своих продуктов и услуг. Менеджеры считают, что система доставки *Peapod* открывает уникальные возможности для продвижения бренда компании и установления личных взаимоотношений с индивидуальными покупателями при регулярной доставке. Руководство планирует также преобразовать *Peapod* в электронный супермаркет, предлагающий различные товары и услуги с доставкой на дом, что должно значительно повысить прибыльность компании.

Первым шагом в расширении ассортимента предлагаемой продукции стало недавнее заключение стратегического союза с компанией *Walgreens*. Согласно договоренности, *Peapod* включает в свой ассортимент различные товары производства *Walgreens*: косметику и парфюмерию, бытовую технику, аудио- и видеокассеты, канцелярские товары и пр.⁵

Основная помеха росту *Peapod* — возможный недостаток средств. На конец 1999 года акционерный и оборотный капитал компании составлял 13 млн. долл., однако наличные выплаты в компании превышали наличные поступления. По оценкам руководства *Peapod*, текущего объема оборотных средств и выпущенных в обращение ценных бумаг будет недостаточно для обеспечения потребностей компании в финансовых средствах в 2000 году. Поэтому уже сейчас компания рассматривает различные варианты дальнейшего развития. Аналитики, как и финансисты компании, предсказывают, что в 2000 году убытки *Peapod* составят 17–20 млн. долл., т.е. 1,1 долл. на одну акцию.

Изменения в составе руководства

В 1999 году в руководстве компании произошли значительные изменения. Президентом, главой и членом Совета директоров компании стал Билл Меллой, в свое время установивший своеобразный рекорд по успешному внедрению новых направлений и служб, одновременно координируя стремительное развитие *AT&T Wireless* и будучи одним из главных архитекторов стратегии электронного бизнеса *AT&T* под названием *Digital One Rate*. Один из основателей компании Эндрю Паркинсон, оставшийся председателем Совета директоров *Peapod*, полностью посвятил себя разработке долгосрочной стратегии развития компании. В первые месяцы работы Меллой внес некоторые изменения в структуру высшего руководства компании: повысил в должности Майкла Бреннана — тот стал вице-президентом по маркетингу и менеджменту, назначил Джорджа Ф. Доэра вице-президентом *Peapod Interactive*, а Роберта П. Циглера — руководителем чикагского подразделения. Общий стаж интерактивной торговли бакалейными товарами всех пятерых топ-менеджеров, назначенных Меллоем, составлял 36 лет. Некоторые менеджеры имели опыт работы в таких компаниях, как *Kraft Foods* и *Procter & Gamble*. В начале 2000 года в *Peapod* работало 475 человек на полной ставке и 370 — с частичной занятостью.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ БАКАЛЕЙНЫМИ ТОВАРАМИ

Объем розничной торговли бакалейными товарами в США составляет 430 млрд. долл.⁶. Торговля косметикой и парфюмерией дает еще 200–225 млрд. долл. По оценкам *Forrester Research*, в США объем рынка бакалейных и хозяйственных товаров, парфюмерии и косметики, а также напитков составляет 720 млрд. долл.

⁵ "Peapod and Walgreen Co. Announce Product Alliance", Peapod Press Release, March 10, 1999.

⁶ Ronette King, "Grocery Mergers Are Part of the Growing U.S. Trend", Times-Picayune, October 13, 1999, p. A4.

В 1999 году в пятерку ведущих сетей супермаркетов вошли *Kroger* (объем продаж 43,2 млрд. долл.), *Albertson's* (35,9 млрд. долл.), *Wal-Mart* (27 млрд. долл. только по бакалейным товарам), *Safeway* (26,5 млрд. долл.), *Ahold* (20 млрд. долл.).⁷ Малые темпы роста и интенсивная конкуренция приводят к консолидации на рынке супермаркетов. Ни на одну из сетей супермаркетов не приходилось больше 10% рынка, даже пятерка ведущих вместе взятых обслуживала меньше 30% рынка. За последние 10 лет объемы продаж в супермаркетах возросли лишь на 3,4%, в частности потому, что все больше покупателей приобретают товары в сетях магазинов-аптек, на оптовых базах и в магазинах сниженных цен. За этот же период с 42 до 40% сократилась общая доля всех продуктов, реализуемых в США через традиционные гастрономические магазины⁸.

В стандартном супермаркете с площадью торговых залов 2-3 тыс. кв. метров ассортимент товаров составляет примерно 30 тыс. наименований, а годовой объем продаж — в среднем 12 млн. долл. Покупатели супермаркетов отличаются высокой ценовой чувствительностью, поэтому отрасль характеризуется интенсивной ценовой конкуренцией.

Супермаркеты — малоприбыльный бизнес, чистая прибыль составляет 1-2% от доходов и в значительной степени зависит от потока покупателей и высоких темпов оборачиваемости товаров, особенно скоропортящихся — овощей, фруктов, свежего мяса. Чтобы создавать прибыль, конкуренты вынуждены работать как можно эффективнее, жестко контролируя затраты на рабочую силу и не допуская порчи продуктов. Поскольку капитальные инвестиции в супермаркеты невелики и направляются обычно на строительство торговых площадей и складов, прибыль на инвестированный капитал не превышает 15-20%.

Сети супермаркетов — потенциальные конкуренты в сегменте электронной торговли продуктами. Большинство супермаркетов внимательно следят за развитием интерактивной торговли бакалейными товарами. Одни отраслевые аналитики считают, что супермаркеты неохотно будут переходить к торговле через Сеть из боязни нанести ущерб традиционной торговле и уменьшить тем самым прибыль на инвестированный капитал; другие аналитики, напротив, полагают, что супермаркеты быстро наладят интерактивную торговлю, особенно если та будет успешной. Есть и третье мнение, которое состоит в том, что традиционный супермаркет не станет равнодушно смотреть на то, как электронные гастрономы отбирают у него кусок хлеба; традиционные супермаркеты имеют все возможности конкурировать в интерактивном сегменте, потому что уже имеют налаженные цепочки поставок, закупают большие партии товаров и получают на этом значительные скидки, хорошо знают местные рынки, могут организовать доставку заказов клиентам на базе своих оптовых складов и магазинов. Кроме того, их торговые марки хорошо известны. Считается, что уже как минимум треть всех супермаркетов США использует разные виды служб доставки товаров⁹.

Сеть супермаркетов *Albertson's* недавно приступила к тестированию рынка в регионе Далласа, штат Техас, предложив клиентам делать покупки в Internet. У *Albertson's* в этом регионе прочные позиции, большая доля рынка и много супермаркетов компании. Менеджмент компании заявляет, что если интерактивная торговля в этом регионе окажется успешной, то ее распространят и на другие регионы.

Clark's Supermarkets, небольшая семейная сеть супермаркетов в штате Колорадо, объявила о намерении провести эксперимент по созданию в начале 2000 года отделов интерактивной торговли в каждом из своих магазинов. Компания разместит на своем сайте весь ассортимент товаров, а клиенты будут заходить на сайт и выбирать то, что ему нужно. Для работников компании разработаны специальные тележки, в которые можно подбирать товары одновременно для пяти заказов. Задача *Clark's* заключается в комплектации заказа, упаковке, проведении через кассу и подготовке для клиента, который забирает заказ в удобное для себя время. Пока что в планы *Clark's* доставка продуктов на дом не входит. Местом проведения экспе-

⁷ Joan Bergmann, "Food for thought: Going into the Grocery Industry", *Discount Merchandiser*, May 1999, p. 36.

⁸ Nora Aufreter, Tim McGuire, "Walking Down the Aisles", *Ivey Business Journal*, March-April 1999, p. 49.

⁹ Laurent Belise, "A Mouse in the Bakery Aisle", *Christian Science Monitor*, September 8, 1998, p. 11.

римента выбран магазин *Clark's Steamboat Springs*; если услуга окажется успешной и удобной, компания планирует распространить ее и на другие магазины *Clark's* в штате Колорадо. Руководство *Clark's* считает, что оформление заказов через Internet экономит время клиента, но не верит, что эта услуга действительно позволит компании повысить доходы.

СЕГМЕНТ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ БАКАЛЕЙНЫМИ ТОВАРАМИ

В 2000 году интерактивная бакалейная торговля находилась в зачаточном состоянии. По оценкам отраслевых аналитиков, в 1999 году объем продаж бакалейных товаров через сеть составил 235 млн. долл. — меньше 0,25% от общего объема продаж в супермаркетах. На электронном рынке действует 45 компаний, и еще ни одна из них не стала прибыльной¹⁰. Начать с нуля интерактивную торговлю пищевыми продуктами довольно сложно, и те, кто пытаются это сделать, должны осознавать значительность начальных и эксплуатационных расходов. Объемы продаж в этом сегменте обычно недостаточны для достижения рентабельности. По мнению аналитиков, главная проблема состоит в том, что многие покупатели уже разочаровались в интерактивной торговле, поскольку ассортимент, сервис и цены хуже, чем в традиционных магазинах.

Однако некоторые аналитики предполагают, что объемы электронной торговли бакалейными товарами будут быстро расти, так как компании со временем улучшат ассортимент и обслуживание, число домашних компьютеров возрастет, а покупатели привыкнут делать покупки в Сети¹¹. По прогнозам *Forrester Research*, к 2003 году объем электронной торговли бакалейными товарами достигнет 3 млрд. долл. в год, а к 2007 — 85 млрд. долл. Компания *Consumer Direct Cooperative (CDC)*, проведя двухлетнее исследование, пришла к выводу, что к 2010 году интерактивная продажа конечному потребителю составит 8–12% всего рынка бакалейных товаров¹². Кроме того, *CDC* изучала покупателей, использующих Internet (табл. 7.5). Оказалось, что большинство из них либо слишком заняты, либо просто не любят ходить по магазинам.

Таблица 7.5. Покупатели Internet-гастрономов

Категории покупателей	Комментарии
Лентяи и домоседы	Не любят ходить по магазинам; наиболее вероятные Internet-покупатели
Вынужденные посетители	Не имеют физической возможности ходить по магазинам; вероятные Internet-покупатели
Новое поколение	Молоды, свободно владеют компьютером; готовы покупать продукты в Internet; могут стать Internet-покупателями, если это будет удобно и приятно
Трудоголики	Нечувствительны к цене; готовы платить больше, чтобы сэкономить время
Снобы	Имеют и время, и возможность; считают ниже своего достоинства ходить по магазинам
Традиционные покупатели	Старшее поколение; стараются избегать технологических новинок и покупок в Internet; предпочитают "пощупать товар своими руками" на прилавке обычного магазина

Источник. Результаты исследования *Consumer Direct Cooperative*, цитируется по статье Michael McGovern, "One Stop Shopping", *Transportation & Distribution*, May 1998.

Исследовательская группа *MARC* пришла к выводу, что "покупатели, приобретающие бакалейные товары в Internet, отличаются более высокой приверженностью своим электронным супермаркетам, при каждом посещении магазина тратят больше денег, чем обычные по-

¹⁰ Sharon Machlis, "Filling Up Grocery Carts Online", *Computerworld*, July 27, 1998, p. 4.

¹¹ Ibid.

¹² Terry Hennessy, "Sense of Sell", *Progressive Grocer*, August 1998, p. 107–110.

купатели, и чаще, чем они, используют купоны и скидки»¹³. По данным другого исследования, в Internet повышенным спросом пользуются продукты сельского хозяйства, в особенности овощи и зелень. Руководитель Программы развития пищевой отрасли в *Cornell University* Эдвард Мак-Лафлин обнаружил, что от 12 до 16% всех покупок на сайте *Peapod* приходится на продукцию сельского хозяйства, в то время как в супермаркетах этот показатель не превышает 10%¹⁴. Он объясняет это тем, что «решения, принимаемые с использованием компьютера, намного рациональнее, и пользователь скорее выбирает более здоровую пищу».

Одна из проблем развития интерактивной торговли бакалейными товарами — высокая ценовая чувствительность покупателей этого вида продукции. В Сети цены на товары значительно выше, чем в супермаркетах, к тому же покупатель должен заплатить еще и за доставку. Высокая ценовая чувствительность означает, что электронным торговцам надо выстроить такую ценовую структуру, которая позволила бы эффективно конкурировать по цене, покрывать издержки на комплектацию и доставку заказов, получать доходы, обеспечивающие достаточную прибыльность и окупаемость инвестиций. По мнению некоторых аналитиков, для успешного функционирования электронные бакалейные магазины должны работать в 10 раз эффективнее, чем традиционные¹⁵. Однако другие аналитики вместе с владельцами электронных магазинов считают, что издержки в электронной торговле ниже, чем в традиционной (рис. 7.1).



Источник. Адаптировано из *Business Week*, June 26, 1999, p. EB46.

Рис. 7.1. Логистика в традиционной и интерактивной торговле бакалейными товарами

Электронные гастрономы в рейтингах Gomez Advisors

Gomez Advisors составляет для покупателей рейтинги различных электронных компаний, начиная с банков и аукционов и заканчивая туристическими агентствами и магазинами спортивной одежды. Многие пользователи, делающие покупки в Сети, при выборе элек-

¹³ Bob Woods, "America Online Goes Grocery Shopping for E-Commerce Bargains", *Computer News*, August 10, 1998, p. 42.

¹⁴ "Net Profits: Making the Internet Work for You and Your Business", *Fortune*, Summer 1999, p. 240–243.

¹⁵ Lawrence M. Fisher, "On-Line Grocer Is Setting Up Delivery Systems for \$1 Billion", *New York Times*, July 10, 1999, p. 1.

торного магазина опираются на рейтинги *Gomez*. В *Gomez* для оценки Internet-гастрономов используется пять критериев.

- *Простота использования* — наличие функций, с помощью которых можно быстро оформить заказ и сравнивать товары между собой.
- *Ресурс* — ассортимент товаров и качество информации, предлагаемых пользователю.
- *Услуги* — предоставление дополнительных услуг, например посещение новых покупателей на дому представителями компании, наличие штата специальных сотрудников-консультантов, возможность выполнения нестандартных заказов.
- *Расходы* — цена на товары (исходя из базовой, без скидок, стоимости потребительской корзины), оплата доставки, продолжительность и частота мероприятий по продвижению, плата за регистрацию в качестве постоянного пользователя (в том числе и наличие бесплатного тестового периода для новых пользователей).
- *Гарантии клиенту* — финансовая стабильность, надежность системы обслуживания, гарантия качества продаваемого товара.

По результатам своих исследований *Gomez* также составляет рейтинги Internet-гастрономов для разных групп покупателей, например, для требовательных покупателей, охотников за скидками, ограниченных во времени, любителей готовых продуктовых наборов. В табл. 7.6 представлена ведущая десятка таких магазинов по данным *Gomez* за осень 1999 года.

О КОНКУРЕНТАХ PEAPOD

По мнению руководства *Peapod*, в будущем конкуренция в сегменте интерактивной торговли бакалейными товарами усилится. Предполагается, что основными конкурентами станут, во-первых, супермаркеты, внедряющие стратегии электронной торговли как еще один канал сбыта, дополняющий торговлю в обычных магазинах; во-вторых, 45 уже существующих электронных компаний, которые будут активно расширять свое присутствие в Internet и бороться за увеличение своей доли рынка. В этом разделе мы вкратце расскажем об основных конкурентах *Peapod* по интерактивной торговле. В табл. 7.7 представлены цены на шесть видов товаров в различных Internet-магазинах и их сравнение с ценами *Peapod*.

Webvan Group, Inc.

Стратегическая цель *Webvan* — лидерство в торговле бакалейными, хозяйственными и аптекарскими товарами. Корпорация *Borders Group* была основана Луисом Бордерсом, который в 1992 году оставил торговлю книгами, чтобы заняться инвестиционным бизнесом, а в июне 1999 года в Фостер-сити, штат Калифорния, создал компанию *Webvan* — один из самых амбициозных проектов электронной торговли. Прежде чем стать акционерным обществом, *Webvan* удалось привлечь в общей сложности 122 млн. долл. от *CBS*, *Yahoo!*, *Softbank*, *Sequoia Capital*, *Benchmark Capital* и *Knight-Ridder*. На пост президента и главы компании был приглашен Джордж Шахин из *Andersen Consulting*¹⁶. На первых публичных торгах в ноябре 1999 года было продано 9% акций *Webvan* на сумму 375 млн. долл. Если до начала торгов одна акция *Webvan*, по оценкам *Goldman Sachs*, стоила от 13 до 15 долл., то к концу торгов цена акции выросла до 34 долл., а в первый день держалась на уровне 24,875 долл. В проспектах *Webvan* приводился прогноз роста прибыли компании: в 1999 году — до 11,9 млн. долл., в 2000 и 2001 годах — до 120 долл. и 518,2 млн. долл. соответственно. Там же указывались размеры предполагаемых убытков (млн. долл.): в 1999 году 73,8, в 2000 — 154,3 в 2001 — 302¹⁷. В начале 2000 года одна акция компании стоила от 15 до 20 долл.

¹⁶ Linda Himelstein, "Louis H. Borders", *Business Week*, September 27, 1999, p. 28.

¹⁷ "Webvan Group Files Amended Prospects for Initial Offering", *Wall Street Journal*, October 13 1999, p. A8.

Таблица 7.6. Рейтинги сайтов для покупателей продуктов питания, 1999 год

Компания	Простота	Расходы	Гарантии	Ресурс	Услуги	Общий рейтинг	Комментарии
Peapod	9,07	7,96	5,41	7,90	3,75	6,97	Третье место (рейтинг 6,17) в категории сайтов для ограниченных во времени покупателей, желающих сделать максимально выгодную покупку при минимуме операций
HomeGrocer.com	7,33	7,41	4,82	7,74	5,00	6,67	Второе место (рейтинг 7,02) в категории сайтов для требовательных покупателей, ищущих лучшее качество продуктов и доставки; так же второе место (рейтинг 6,80) в категории сайтов для приобретения готовых продуктовых наборов (по рецептам, сезонных продуктов, а также готовой пищи)
Webvan	8,22	7,16	2,63	7,32	5,00	6,36	Первое место (рейтинг 7,23) в категории сайтов для требовательных покупателей, лучший сайт (рейтинг 7,14) для покупки нестандартных продуктовых наборов
Streamline	4,62	5,93	5,16	7,47	7,50	6,31	Первое место (рейтинг 6,92) в категории сайтов для покупателей, ограниченных во времени
ShopLink	6,36	6,98	5,33	5,93	6,25	6,26	Второе место (рейтинг 6,70) в категории сайтов для покупателей, ограниченных во времени
HomeRuns	5,56	8,75	4,97	3,41	2,50	5,18	Первое место (рейтинг 8,68) в категории сайтов для охотников за скидками, не желающих времени на изучение всего ассортимента товаров и увлеченных самой процедурой покупки
NetGrocer.com	8,22	3,33	2,97	5,49	3,75	4,70	
Albertson's	4,67	8,16	3,99	0,90	2,50	4,13	Второе место (рейтинг 7,35) в категории сайтов для охотников за скидками
Grocer Online	5,42	3,46	6,64	0,36	2,50	3,73	
four Grocer	4,53	3,84	5,91	2,70	6,00	3,68	

Источник: Сайт www.gomez.com, February 6, 2000.

Таблица 7.7. Цены на продукты в электронных магазинах в феврале 2000 года (долл.)

Наименование продукта	Peapod	Webvan	HomeGrocer.com	NetGrocer.com
Соус Lea & Perrin's Worcestershire (283 г)	2,19	2,47	2,25	2,39
Куринный суп с лапшой Campbell's Chunky Classic (538 г)	2,45	2,44	2,19	2,29
Пучок зеленого лука	0,50	0,40	0,49	Свежей с/х продукции нет
Горчица French (226 г)	0,97	0,97	0,95	0,99
Растворимый кофе Maxwell House (226 г)	4,89	4,92	5,49	5,49
Спагетти Kraft с сыром Deluxe (400 г)	2,39	2,47	2,29	2,49

Источник. Web-сайты компаний.

Уже после первых шести недель работы в регионе Сан-Франциско у *Webvan* было свыше 10 тысяч клиентов. Компания пригласила на работу нескольких топ-менеджеров из *Federal Express* и в качестве модели для организации собственной службы доставки использовала систему *Federal Express*. По объему ассортимента *Webvan* ориентировалась на магазины сети *Wal-Mart*, по быстрдействию — на *Yahoo!*, по организации электронной торговли — на *Amazon.com*, а по комфортности и доброжелательности — на *eBay.com*¹⁸. Компания пригласила 80 программистов для разработки собственных систем *Webvan*, перед ними была поставлена задача — интегрировать в единое целое все бизнес-процессы компании; были приглашены менеджеры с опытом работы в логистике, бакалейной розничной торговле и обслуживании покупателей.

Бизнес-план и стратегия развития *Webvan*. Свою деятельность компания начала со строительства центрального склада общей площадью в 2700 кв. метров в Окленде, штат Калифорния, из которого доставка заказов осуществлялась в радиусе 65 км¹⁹. Производственные мощности компании стоимостью в 25 млн. долл., включающие в себя примерно 7 км конвейерных лент и кондиционируемые помещения для хранения вин, сигар, свежих овощей, мяса и замороженных фруктов, могли обслуживать столько же семей, сколько 20–25 супермаркетов. При желании в помещениях склада можно было хранить 50 тыс. наименований товаров, в том числе хозяйственные и аптекарские, 300 сортов свежих фруктов и овощей, 750 сортов сыра, 500 видов круп, 700 видов полуфабрикатов из свежей рыбы и мяса, 700 различных марок вина, а также многочисленные готовые блюда, предназначенные для разогрева в духовке или микроволновой печи. В регионе Сан-Франциско компания договорилась с ведущими производителями о поставках свежих овощей и фруктов; аналогичные контракты планируется заключить и в других регионах. *Webvan* утверждает, что ее цены на 5% ниже, чем в местных магазинах.

Webvan заключила контракт с одной из крупнейших в мире строительных компаний *Bechtel Group* о строительстве в течение ближайших двух лет оптовых центров *Webvan* в 26 регионах США. *Webvan* планирует инвестировать в строительство центров и организацию службы доставки в общей сложности миллиард долларов. В 1999 году был сдан в эксплуатацию второй оптовый центр *Webvan*, в Атланте.

Специальные системы *Webvan* отслеживают продвижение заказа с момента его размещения на Web-сайте. С сайта заказ направляется в ближайший оптовый центр, где на станциях комплектации заказов, которые расположены в различных частях огромных хранилищ, находятся работники компании. Они должны собрать перечисленные в заказе товары и поместить их в специальные разноцветные пакеты, цвет которых обозначает состояние продукта — глубокой заморозки, охлажденный или сыпучий. Работнику не нужно ходить за товарами дальше чем на 6 метров: у него под рукой 8000 контейнеров, установленных на специальных вращающихся во-

¹⁸ Linda Himmelstein, "Can You Sell Groceries like Books?", *Business Week*, July 26 1999, p. EB-44.

¹⁹ *Ibid.*, p. EB-45.

круг своей оси платформах. Работник складывает в пакет все товары, за которые он отвечает, и пакет на конвейере отправляется в другие части хранилища, где комплектация заказа продолжается аналогичным образом. После завершения комплектации заказа пакеты погружаются в машину-холодильник, где поддерживается температура примерно в $+1,5^{\circ}$, и развозятся в центры временного хранения, откуда их забирает служба доставки и развозит по указанным адресам. Центры временного хранения обслуживают территорию в радиусе 10 миль. Курьеров специально учат быть вежливыми и любезными с клиентами, профессионально исполнять свои обязанности и с честью нести звание представителя *Webvan*; сотрудникам службы доставки запрещается принимать чаевые и любые другие вознаграждения. Во имя достижения максимальной эффективности специалисты компании тщательно рассчитали весь цикл комплектации заказа: максимальное количество единиц товара в движущихся по конвейеру пакетах, движение работников вокруг платформ с контейнерами, дальность маршрутов доставки автомобилями.

По расчетам менеджмента, каждый оптовый центр способен обработать до 8000 заказов в день (это более 225 тыс. единиц товара) и приносить ежегодный доход в размере примерно 300 млн. долл.²⁰ По мнению Луиса Бордерса, модель бизнеса *Webvan* будет столь успешной и эффективной, что позволит компании в ближайшем будущем установить цены ниже, чем традиционные и интерактивные конкуренты компании.

Webvan предлагает бесплатную доставку при оформлении заказа на сумму свыше 50 долл., а в других электронных магазинах эта сумма должна быть не менее 75 долл. Компания также не взимает плату за регистрацию и членство. Заказы доставляются в указанный клиентом полчасовой промежуток. Web-сайт *Webvan* предлагает пользователям рецепты разных блюд и функцию недельного планирования меню.

HomeGrocer.com

Компания *HomeGrocer.com*, основанная в 1997 году, осуществляет электронную торговлю бакалейными товарами и доставку в городах Сиэтл, штат Вашингтон, Портленд, штат Орегон, Оранж-Кантри, штат Калифорния, и в некоторые округа Лос-Анджелеса и Сан-Бернардино. Покупателям *HomeGrocer.com* предлагается широкий ассортимент различных продуктов, в том числе свежие овощи и фрукты, мясо, морепродукты, молочные продукты, блюда местной кухни, косметика и парфюмерия, хозяйственные товары, цветы, товары для домашних животных, популярные книги, видеопленки и фильмы. Как и другие электронные магазины, *HomeGrocer.com* использует модель оптовых центров: в начале 2000 года у компании было четыре таких центра и строилось еще несколько в лос-анжелесском регионе, который компания начала осваивать. Автомобили компании с логотипом в виде персика имеют многокамерные грузовые отсеки для доставки продуктов с разными температурами хранения.

Компания принимает заказы на Web-сайте ежедневно до 23 часов и осуществляет доставку на следующий день в указанный покупателем полтора часовой промежуток. *HomeGrocer.com* предлагает бесплатную доставку первого заказа и всех заказов на сумму свыше 75 долл. Кроме того, для зарегистрированных покупателей действует бесплатная служба поддержки. Чтобы подчеркнуть свою приверженность качественному обслуживанию, компания гарантирует стопроцентное удовлетворение всех претензий к качеству товара и обслуживания. По оценкам *Feedback Direct*, главного электронного органа контроля качества обслуживания, *HomeGrocer.com* входит в число 50 лучших компаний Северной Америки, постоянно борющихся за повышение качества обслуживания.

HomeGrocer.com — относительно небольшая компания, у нее меньше 25 тысяч клиентов, однако руководство планирует в ближайшем будущем выйти на 20 новых рынков при финансовой поддержке со стороны *Amazon.com* в объеме 42,5 млн. долл.²¹ Инвестиции в *HomeGrocer.com* обеспечили компании *Amazon.com* 35% акций электронного магазина.

²⁰ Linda Himelstein, "Can You Sell Groceries like Books?", *Business Week*, July 26 1999, p. EB-46.

²¹ Andrew Marlatt, "Amazon Diversifies Further with \$42M Stake in Grocer", *Internet World*, May 24, 1999.

Недавно *Amazon.com* стала инвестором еще двух электронных компаний — *drugstore.com* и *Pets.com*, и ходят слухи, что *Amazon.com* хотела бы использовать автомобили *HomeGrocer.com* для доставки своих компакт-дисков, книг и отпускаемых по рецептам лекарственных средств. В числе прочих инвесторов *HomeGrocer.com* — *Barksdale Group*, инвестиционная компания во главе с основателем *Netscape* Джеймсом Барксдейлом, а также *Martha Steward Living Omnimedia Inc.*, *Hummer Winblad Venture Partners* и *Kleiner Perkins Caufield & Byers*²¹. *HomeGrocer.com* планирует вместе с Комиссией по ценным бумагам и биржам начать открытую продажу обычных акций в первой половине 2000 года.

NetGrocer.com

Компания *NetGrocer.com* начала свою деятельность в 1995 году и сегодня осуществляет доставку товаров в масштабах всей страны из централизованного склада в Нью-Джерси. Ассортимент *NetGrocer.com* составляют консервированные и фасованные бакалейные товары, бумажная продукция, чистящие и моющие средства, натуральные пищевые продукты, корма для домашних животных, косметика и парфюмерия, пищевые добавки, обезболивающие препараты, духи, товары для детей, бытовая электроника (камеры, фото пленки, калькуляторы, органайзеры, аудиотехника, батарейки, видеоигры), компакт-диски, подарки и сувениры. Цены на 10–20% ниже, чем в супермаркетах, бесплатная доставка заказов на сумму свыше 75 долл. Заказы *NetGrocer.com* доставляются силами *FedEx* в течение трех рабочих дней с момента получения заказа.

В 1999 году с поста главы компании был уволен Дэниел Ниссан, затем компания полностью изменила свой Web-сайт и уволила 80% сотрудников. Эти изменения, произошедшие вскоре после того, как компании удалось путем открытой продажи акций привлечь средств на сумму 38 млн. долл., объяснялась изменением рыночной конъюнктуры и необходимостью снижения издержек. После модернизации сайта средний объем заказа в *NetGrocer.com* повысился на 40% и существенно увеличилось время пребывания покупателей на сайте компании.

²¹ Rachel Beck, "Online Grocers Work to Build a Market", *Houston Chronicle*, May 30, 1999, p. 7.

Ситуация для анализа 8¹

Cannondale Corporation

Ромуальд А. Стоун
Keller Graduate School of Management
Джон И. Гембл
University of South Alabama

В начале 2000 года корпорация *Cannondale* была ведущим мировым производителем и продавцом профессиональных велосипедов, изготовленных из алюминия. Компания также продавала комплектующие CODA для велосипедов, вилки подвески HeadShok и сопутствующие товары — одежду, пакеты и сумки для велосипедистов. Велосипеды компании с логотипом “Ручная работа. Сделано в США”, славившиеся передовым дизайном, легкостью, отличными рабочими характеристиками и прочной конструкцией, продавались в США и в 60 других странах. С момента основания компании в 1971 году ее новаторские разработки были отмечены такими изданиями, как *USA Today*, *Sports Illustrated*, *Popular Science*, *Popular Mechanics* и *Design News*. В 2000 году журнал *Mountain Biking* назвал Jekyll, последнюю модель *Cannondale*, “велосипедом года”, “технологическим шедевром”, “произведением искусства” и “выдающимся достижением в снижении веса и работе с двойной подвеской”².

Cannondale стала прибыльной вскоре после своего основания, а к концу 1970-х годов ее годовой доход составлял приблизительно 8 млн. долл. Однако крупным производителем велосипедов компания стала лишь в 1983 году, когда разработала и выпустила первый недорогой велосипед с алюминиевой рамой. Алюминиевые дорожные велосипеды *Cannondale* и горный велосипед с алюминиевой рамой, представленные компанией в 1984 году, мгновенно стали популярными и способствовали повышению доходов компании на 30% в период с 1983 по 1985 год. В конце 1980-х — начале 1990-х годов компания стремительно росла вместе с популярностью горных велосипедов. В 1982 году, за два года до того, как *Cannondale* представила горный велосипед марки SM 500, в США насчитывалось 200 тысяч горных велосипедистов. В 1992 году их количество увеличилось до восьми миллионов, а горные велосипеды составляли 54% продаж велосипедов в США. К 1996 году *Cannondale* стала лидером в сегменте профессиональных горных велосипедов, а цена ее акций возрастала ежегодно на 32%, начиная с первого выпуска в 1994 году.

В начале 2000 года казалось, что перспективы внушительного роста компании связывались не с успехом ее горных велосипедов, а с внедорожным мотоциклом MX400, который в ближайшем будущем должен появиться на рынке. Любители мотогонки с нетерпением ожидали появления этого принципиально нового мотоцикла с алюминиевой рамой; журнал *Dirt Rider* уже назвал его “монументальным мотоциклом”, который заставит “остальных производителей пересмотреть свои ныне используемые технологии”³. Благодаря инновационным товарам, таким как Jekyll, *Cannondale* оставалась лидером в сегменте профессиональных велосипедов, однако к концу 1990-х годов ее рост замедлился, поскольку велосипедная промышленность достигла зрелости и к концу 1990-х годов ее рост не превышал 2% в год. Рост доходов *Cannondale* в 1995–1999 годах также замедлился до 9,7%, хотя с 1991 по 1995 годы годовой уровень составлял в 22,3%. Замедление роста компании отразилось и на цене акций, которая стала постепенно снижаться, по сравнению со своим пиком (27 долл.) в 1997 году.

¹ Copyright © 2000 Romuald A. Stone and John E. Gamble. Все права сохранены за авторами.

² Пресс-релиз *Cannondale*, PR Newswire, January 31, 2000.

³ Ibid.

Весной 2000 года готовился к выпуску новый MX400, и основатель и глава *Cannondale* Джозеф Монтгомери надеялся, что выход на рынок этого мотоцикла станет тем стратегическим переломом, с которого начнется рост цены акций, как в прежние годы. Общий итог финансовой деятельности *Cannondale* с 1991 по 1999 годы представлен в табл. 8.1. На рис. 8.1 показан график колебаний цен на акции *Cannondale* с 1995 года до начала 2000.

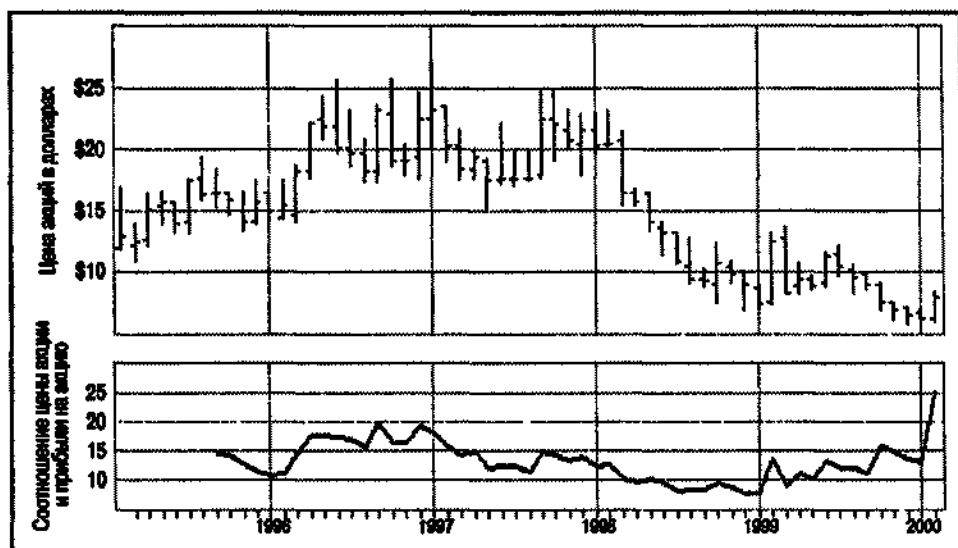


Рис. 8.1. Ежемесячные колебания цен и соотношение рыночной цены акции и ее чистой прибыли в расчете на одну акцию *Cannondale*, 1995 год — январь 2000 года

МИРОВОЙ РЫНОК ВЕЛОСИПЕДОВ

Во всем мире насчитывается свыше миллиарда велосипедов, хотя используются они по-разному: 70% всех велосипедов служат средством передвижения, 29% используются для отдыха и только 1% — для спортивных соревнований. Во многих странах велосипед служит основным средством передвижения по суше на такие расстояния, которые трудно преодолеть пешком. В Китае, например, регулировщики дорожного движения на самых оживленных городских маршрутах наблюдают в среднем 10 тысяч велосипедистов в час. В китайском городе с населением в 4 миллиона человек по центральным перекресткам проезжают до 50 тысяч велосипедистов в час. В странах с более развитой экономикой велосипед считается второстепенным средством передвижения или одним из видов отдыха.

Среди промышленно развитых стран наибольшей популярностью велосипеды пользуются у жителей Западной Европы: велосипеды там есть у 115 миллионов человек. Голландцы, датчане и немцы используют этот вид транспорта и для передвижения, и для отдыха, и для занятий спортом. Благодаря специально созданным условиям — велосипедным дорожкам, местам парковки, наряду с эффективной организацией транспортных потоков и грузовых перевозок, — велосипеды для передвижения по городу используются в 20–50% случаев.

В США велосипеды служат преимущественно для отдыха, и только 5% из 100 миллионов велосипедов выступают в роли средства передвижения. Езда на велосипеде — пятый по популярности вид активного отдыха после спортивной ходьбы, плавания, занятий на тренажерах и туризма.

В некоторых странах Африки и Латинской Америки велосипеды очень распространены, однако правительства в этих регионах демонстрируют негативное отношение к велосипедам,

Таблица 8.1. Консолидированные финансовые данные Cendant Corporation, 1991–1999 годы (в тыс. долл., кроме данных в расчете на одну акцию)

[illegible]

	По окончании 12 мес.			По окончании 12 мес.		По окончании 10 мес.		По окончании 12 мес.	
	03.07. 99	27.06.98	28.06.97	28.06.96	01.07.95	02.07.94	03.07. 93	04.09. 92	31.08. 91
Отчет о производственной деятельности									
Прибыль (убыток) до вычета незапланированных расходов	5923	9352	13506	10146	8233	-579	-3113	-4639	1162
Незапланированные расходы, нетто в подоходном налоге	—	—	—	—	-685	—	-464	—	—
Чистая прибыль (убыток)	5923	9352	13506	10146	7548	-579	-3577	-4639	1162
Накопленные дивиденды на привилегированные акции ^b	—	—	—	—	-400	-1008	—	—	—
Прибыль (убыток) на обычные акции и эквиваленты	5923	9352	13506	10146	7148	-1587	-3577	-4639	1162
В расчете на одну обычную акцию									
Доход (убыток) до вычета незапланированных расходов	0,79	1,11	1,56	1,23	1,18	-0,37	-0,73	-1,08	0,28
Доход (убыток)	0,79	1,11	1,56	1,23	1,08	-0,37	-0,83	-1,08	0,28
Средневзвешенное количество выпущенных в обращение обычных акций и их эквивалентов	7518	8442	8638	8216	6606	4246	4291	4296	4176
Данные бухгалтерского баланса									
Оборотный капитал	74894	78975	77196	62032	22313	6366	6107	3615	1903
Итого активов	162349	152277	127284	109945	84008	67870	65245	57877	35617
Итого долгосрочного долга минус текущие выплаты	55997	40352	20319	13114	5602	6995	7872	7484	6183
Итого акционерного капитала	75010	78238	81621	68294	36088	9640	8220	4525	6893

^a Незапланированные расходы — средства, потраченные на досрочное погашение долга, нетто в налоговых выгодах, если они есть.

^b Отражает накопленные дивиденды по привилегированным акциям за финансовый период. Все накопленные дивиденды по привилегированным акциям были выплачены в 1995 году при погашении привилегированных акций в связи с началом открытой продажи акций компании.

^c За эти периоды наличные дивиденды по обычным акциям не объявлялись и не выплачивались.

^d Акции, подлежащие выкупу компанией и выпущенные в 1994 финансовом году, считаются выпущенными в 1994 финансовом году и в предыдущий период, в соответствии с методикой учета собственных акций компании. Средневзвешенное количество обычных акций, выпущенных в 1995 году, соответствует 2,3 млн. обычных акций, выпущенных в связи с началом открытой продажи акций компании. Средневзвешенное количество обычных акций, выпущенных и предложенных к открытой продаже в 1996 финансовом году, составляет 1366666.

Источник. Годовые отчеты компании.

называя их средством передвижения для стран третьего мира. И если правительственные лидеры разъезжают на престижных автомобилях по хорошим дорогам, то простым гражданам приходится передвигаться пешком, а не на велосипеде. В странах с развивающейся экономикой и хорошо развитой системой массовых перевозок, таких как Россия, велосипеды встречаются редко. Но в других странах Восточной Европы, например, в Венгрии, где массовый транспорт менее доступен, а существующие экономические условия превращают собственный автомобиль в предмет роскоши для большей части населения, велосипеды распространены очень широко, и примерно половина трудоспособного населения ездит на них на работу.

Большая часть всех велосипедов производится и используется в Азии. 75% из них выпускается в Китае, Индии, Японии, Таиланде и на Тайване. Китай производит велосипедов больше, чем любая другая страна мира, его объем производства составляет 30 млн. штук в год. В 1999 году в Китае насчитывался почти тысяча производителей деталей велосипедов и сборочных цехов, на которых работали приблизительно 350 тысяч человек. В Китае ежегодно выпускается 20 млн. велосипедов для продажи внутри страны и еще около 10 млн. экспортируется в другие страны. Компания *China Bicycle (CBC)* в Гуаньдзю — один из ведущих производителей велосипедов в этой стране. Компанию основал Джером Цзе, гонконгский предприниматель, и в начале 1970-х годов она освоила выпуск велосипедов для западных фирм, таких как *Schwinn*. В 1992 году компания входила в десятку лучших китайских предприятий с иностранным капиталом. Тайвань — второй по величине производитель и крупнейший в мире экспортер велосипедов. В конце 1990-х годов больше 70% велосипедов, продаваемых в США, были сделаны на Тайване. Крупнейшие тайваньские производители — *Giant Manufacturing* и *Merida Industry* выпускали велосипеды, которые затем продавались в США под известными марками *Trek*, *Schwinn* и *Specialized*.

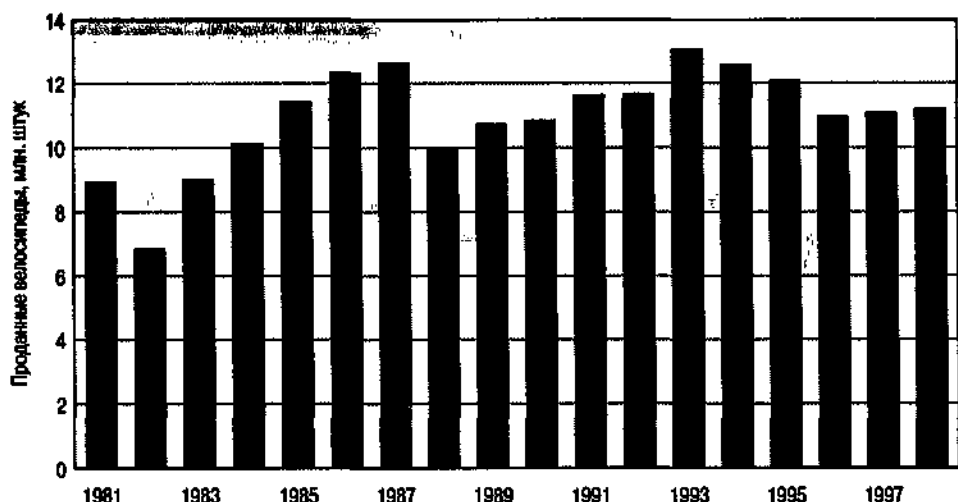
АМЕРИКАНСКАЯ ВЕЛОСИПЕДНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

В 1999 году оборот американской велосипедной промышленности составлял около 5 млрд. долл. в год, если исходить из розничных цен на велосипеды, детали и аксессуары по всем каналам распространения. В США продавалось 100 марок велосипедов, и приблизительно 2000 компаний занимались производством и распространением товаров для езды на велосипеде. Велосипеды продавались почти во всех сетях магазинов сниженных цен, в магазинах спортивных товаров, в большинстве универмагов и в специальных магазинах велосипедов, количество которых составляло около 6800. Годовая продажа велосипедов в США достигла максимальной отметки в 1973 году, составив 15,2 млн. штук, а в 1990-х годах — в среднем 11,5 млн. штук. Годовой объем продаж велосипедов с 1981 по 1998 год представлен на рис. 8.2.

Сегментация рынка по категориям велосипедов

В 1999 году в США насчитывалось около 54,5 миллионов взрослых велосипедистов, которые пользовались велосипедом минимум раз в неделю. Существует пять категорий велосипедов для взрослых: горные, гоночные, спортивные, дорожные и специальные. В горных велосипедах сочетаются классические надувные шины и компоненты, изготовленные из легких сплавов и заменяемые для гоночных моделей. Эти велосипеды отличаются также подвеской, измененной системой передачи, укрепленной рамой и прямым рулем (что позволяет велосипедисту сидеть прямо, а не склонившись, как на гоночных или дорожных велосипедах). Конструкция этих велосипедов одинаково хорошо приспособлена как для транспортировки к месту назначения, так и для езды по пересеченной местности. Горные велосипеды — самый крупный сегмент рынка взрослых моделей, в 1997 году они составили 63% всех проданных в США велосипедов.

Гоночные велосипеды — легкие, с тонкими шинами и закругленными ручками. Спортивные велосипеды, разработанные для триатлона и других видов многоборья, отличаются отличными аэродинамическими характеристиками, а их колеса обычно меньше по диаметру,



Источник: Ассоциация производителей велосипедов.

Рис. 8.2. Продажа велосипедов в США (диаметр колеса от 50 см), 1981–1998 годы

чем в гоночных моделях. Дорожные велосипеды, называемые также велосипедами для отдыха, часто представляют собой более удобную версию горных моделей. На рынке специальных велосипедов существует несколько ниш: велосипеды-танделы, различные внедорожники и кроссовые модели. Современный внедорожник — это более стильный аналог классической модели Schwinn 1950-х годов, с большими надувными шинами, удобным седлом и стреловидными ручками. Кроссовые велосипеды с колесами диаметром от 50 см, сравнительно низкой, но прочной и легкой рамой, без системы передач, изначально предназначались для коротких гонок на треках с гравевым покрытием, однако теперь это любимый вид отдыха и развлечения детей и подростков.

Гоночные велосипеды — легкие, с тонкими шинами и закругленными ручками. Спортивные велосипеды, разработанные для триатлона и других видов многоборья, отличаются отличными аэродинамическими характеристиками, а их колеса обычно меньше по диаметру, чем в гоночных моделях. Дорожные велосипеды, называемые также велосипедами для отдыха, часто представляют собой более удобную версию горных моделей. На рынке специальных велосипедов существует несколько ниш: велосипеды-танделы, различные внедорожники и кроссовые модели. Современный внедорожник — это более стильный аналог классической модели Schwinn 1950-х годов, с большими надувными шинами, удобным седлом и стреловидными ручками. Кроссовые велосипеды с колесами диаметром от 50 см, сравнительно низкой, но прочной и легкой рамой, без системы передач, изначально предназначались для коротких гонок на треках с гравевым покрытием, однако теперь это любимый вид отдыха и развлечения детей и подростков.

Факторы, влияющие на промышленный спрос

Федеральное законодательство. В 1990-х годах правительство США приняло ряд законов, согласно которым местные власти разных уровней должны учитывать велосипедный транспорт при планировании местной транспортной инфраструктуры. Например, принятый в 1991 году Закон о контроле над загрязнением воздуха устанавливал стандарты качества воздуха и требовал, чтобы все города разработали методы их соблюдения. Одна из рекомендаций — превращение велосипедов в более жизнеспособную альтернативу традиционным транспортным средствам. Созданы специальные программы федерального финансирования,

для штатов и крупных городов разработаны требования по включению велосипедных маршрутов в планы благоустройства. Правительства штатов должны в своих отделах транспорта создать и финансировать должность координатора по велосипедной езде и ходьбе пешком. Кроме того, безопасность велосипедистов и пешеходов должна оставаться приоритетной при финансировании программ безопасности на дорогах.

Однако нельзя сказать, что бум велосипедной езды вызван законодательными инициативами, скорее причиной промышленного роста в 1990-х стали повышенный интерес американцев к собственному здоровью и популярность горных велосипедов, а не правительственные указания по превращению езды на велосипеде в важнейшую составляющую городских транспортных систем. Участники отрасли рассчитывают, что принятый в 1998 году Акт о средствах транспортировки XXI века (TEA-21) поможет лучше интегрировать велосипед в сложившуюся транспортную систему США. С 1999 по 2003 год под TEA-21 будет выделено 500 млн. долл. на создание сообществ пешеходов и велосипедистов, что должно способствовать превращению езды на велосипеде и ходьбы пешком в безопасную и практичную альтернативу автомобилям.

Мода на горные велосипеды. Феноменальный рост популярности горных моделей стал основным фактором роста внутреннего рынка велосипедов с середины 1980-х до начала 1990-х годов. В 1982 году в США насчитывалось 200 тысяч горных велосипедистов, к 1997 их число возросло до 8,5 миллионов. С 1987 по 1998 год в категории видов спорта и отдыха на открытом воздухе быстрее развивалось только катание на роликах. Однако к 1999 году велосипедная отрасль достигла стадии зрелости, и, хотя велосипед остается одним из самых популярных видов отдыха, рост отрасли значительно замедлился (табл. 8.2).

Таблица 8.2. Популярность некоторых видов спорта и активного отдыха в США, 1998 год

Вид спорта	Количество участников, млн. чел.	Изменение в год (1997-1998), %	Изменение за 11 лет (1987-1998), %
Аэробика	21,017	- 7,9	- 1,0
Спортивный велосипед	13,556	Нет данных	Нет данных
Бег трусцой	34,962	- 4,2	- 5,9
Велотренажер	30,791	- 3,9	0,1
Фитнес	37,073	2,6	743,3
Степ-аэробика	18,609	3,9	777,5
Бейсбол	12,318	- 7,2	- 18,4
Баскетбол	42,417	- 5,9	18,7
Роликовые коньки	32,01	1,0	581,8
Дорожный велосипед	54,575	Нет данных	Нет данных
Гольф	29,961	- 3,4	14,1
Горный велосипед	8,612	2,1	489,5
Сноуборд	5,461	10,5	158,1
Плавание с аквалангом	3,448	27,7	41,7

Источник. Ассоциация производителей спортивных товаров, *Sports Participation Trends Report*, 1998.

Рост популярности горных велосипедов объясняется тремя факторами. Во-первых, эти модели удобнее, чем дорожные и гоночные. Во-вторых, на горных велосипедах можно ездить там, где на обычных моделях не проседешь. И, в-третьих, все больше взрослых жителей США свободное время посвящают активному отдыху на свежем воздухе. Включение в 1996 году гонок на горных велосипедах в программу Олимпийских Игр подтвердило популярность этого вида спорта как среди зрителей, так и среди участников, и создало дополнительную рекламу горному велосипеду. Кроме то-

го, росту популярности этого вида спорта способствовала его зрелищность, высокие скорости, передовое оборудование, яркие личности знаменитых велосипедистов. В 1990-х годах лыжные курорты стали рекламировать свои базы летом для любителей горных велосипедов и приспособили лыжные подъемники для транспортировки наверх велосипедистов и их машин.

Спрос на горные велосипеды: факторы влияния в конце 1990-х годов

Охрана окружающей среды. Фотографии гонщиков в спортивных журналах и реклама производителей велосипедов вызвали резкую негативную реакцию со стороны любителей пешего туризма и защитников окружающей среды. Противники этого вида спорта изображали горных велосипедистов сумасшедшими, агрессивными вандалами, разрушающими пешеходные дорожки и мешающими туристам спокойно наслаждаться красотой национальных парков и лесов. В ответ на эти обвинения Федеральное лесное управление США провело в 1996 году опрос, пытаясь выяснить влияние велосипедов на общественные земли. Службы 98% национальных лесов сообщили, что в год на их территории бывает от 50 до 376 горных велосипедистов; работники 50% национальных парков заявили, что меньше 4500 их посетителей используют горные велосипеды, а работники 25% национальных парков сообщили, что в год они принимают больше 15 тысяч горных велосипедистов. 70% лесников сообщили о конфликтах между велосипедистами и пешими туристами, 59% выразили обеспокоенность угрозами безопасности, которые велосипедисты создавали в парке, 58% сочли, что горные велосипеды наносят ущерб парковому хозяйству, 48% стали свидетелями различных происшествий, связанных с ездой на горных велосипедах, или слышали о таких случаях.

Международная ассоциация горных велосипедистов (*International Mountain Bike Association — IMBA*) разъяснила своим членам — производителям и розничным торговцам, что продажи в отрасли напрямую связаны с наличием дорожек для велосипедной езды. *IMBA* даже выдвинула лозунг «Нет дорожек — нет продаж» и просила производителей прекратить использование фотографий с гонок в рекламных целях. Ассоциация также поощряла производителей и торговцев к активным действиям в защиту безопасной и осмотрительной езды на велосипеде. *IMBA* заключила соглашение с *Sierra Club*, который призвал к защите дикой природы, социальной ответственности при езде на горных велосипедах, ограничению доступа к пешеходным дорожкам, обучению пользования дорожками, а также поощряла открытый диалог между местными группами горных велосипедистов и организациями *Sierra Club*. Кроме того, Ассоциация активно лоббировала принятие законопроекта, согласно которому земли, находящиеся в ведении Бюро по управлению землями МВД США и Федерального лесного управления США, остаются открытыми для велосипедного спорта.

Технологические инновации. Технологические нововведения играли все более значительную роль в отрасли, поскольку конкурирующие производители горных велосипедов пытались опередить скромный средний рост в отрасли, широко используя технические новинки в рамах, компонентах и системах подвески. Удачные новинки быстро распространялись по всей отрасли, так как производители непрерывно совершенствовали свои товары, стараясь поддержать прежний уровень роста. *Cannondale* была одной из первых компаний, которая в начале 1980-х предложила недорогой велосипед, в конструкции которого использовались алюминиевые трубки большого диаметра. Но уже в 1999 году почти все производители выпускали велосипеды с алюминиевой рамой, включая компании, производившие недорогие велосипеды для магазинов сниженных цен. В 1999 году алюминиевые рамы еще применялись, но для горных велосипедов были разработаны более совершенные материалы, например высокопрочная пластмасса и титановые сплавы, популярность которых объяснялась легкостью и прочностью конструкций. Те же самые достоинства были и у пластмассы, к тому же ей легко было придавать аэродинамические формы. Конструкция велосипедов со стальной или алюминиевой рамой основывалась на традиционном двойном треугольнике. Среди других

новинок, которые очень понравились любителям велосипедной езды, были педали без зажимов, дисковые тормоза, автоматическое переключение скоростей и новые системы подвески.

Системы передней и полной подвески появились в начале 1990-х годов и скоро стали популярным дополнением к профессиональным горным велосипедам, поскольку обеспечивали больше комфорта и облегчали управление машиной. К 1999 году такая конструкция уже использовалась почти во всех моделях горных велосипедов, цена которых превышала 500 долл. Системами подвески были оборудованы также горные велосипеды по цене от 200 до 300 долл., продаваемые в дисконтных магазинах. Однако эти подвески были низкого качества и не шли ни в какое сравнение с теми, которые устанавливались на профессиональных моделях. Производители профессиональных горных велосипедов постоянно внедряли технологические новинки, стремясь к дифференциации не только на фоне конкурентов в своем сегменте, но и на фоне более дешевых марок, которые с некоторым отставанием внедряли в свои модели все новые технологии. Один из примеров технологических нововведений, которые обеспечивают производителю уровень дифференциации, достаточный для назначения самых высоких цен, — управляемая электроникой система *Smart Shock*. Эта система анализирует состояние почвы и тысячу раз в секунду передает соответствующие инструкции амортизационному механизму, что помогает оптимизировать контакт между камерой и дорожным покрытием. Модели K2, снабженные системой *Smart Shock*, стоили от 900 до 2200 долл.

Сегментация рынка по каналам распространения

В американской велосипедной отрасли существует две основные системы распространения — крупные сети розничных магазинов, торгующих со скидкой, и независимые специальные магазины велосипедов. В 1997 году в универмагах, магазинах сниженных цен и магазинах игрушек было продано около 70% велосипедов, что составило примерно половину всех поступлений от продажи этого вида товаров. Большинство велосипедов, продаваемых в розничных магазинах, стоили меньше 200 долл., но это были тяжелые машины, невысокого качества и уровня надежности и не годились для истинных любителей езды на велосипеде. На них можно было кататься для своего удовольствия по улицам, но для профессиональной езды им не хватало надежности, прочности и скорости. Преимущество покупки велосипеда в розничных магазинах заключалось в сравнительно низкой цене и удобстве, а клиентская база этих магазинов состояла в основном из покупателей, желающих купить модель попроще и подешевле, пусть и невысокого качества.

Компании *Huffy*, *Murray Ohio Manufacturing* и *Brunswick* (производитель марок *Roadmaster* и *Mongoose*) — тройка ведущих производителей велосипедов — продавали свой товар через крупные сети магазинов сниженных цен, большие универмаги и магазины спортивных товаров, торгующие со скидкой. Все эти магазины торговали и другими марками велосипедов: *Magna*, *Pacific*, *Rand* и *Kent*. Покупатели этих магазинов не отличаются высокой приверженностью к определенным маркам и обычно решение о покупке принимают, исходя из цены и умеренных предпочтений, касающихся, как правило, типа модели, цвета и размера. Конкуренция среди производителей дешевых велосипедов, всегда достаточно интенсивная, еще больше ожесточилась в 1990-х годах, когда консолидировалась отрасль розничной торговли по сниженным ценам и начался массовый импорт дешевых моделей из Китая и Тайваня. И американским, и азиатским производителям пришлось совершенствовать свои модели и агрессивно конкурировать по цене, чтобы получить контракты с крупными розничными торговцами *Wal-Mart*, *Target* и *Toys "R" Us*. В середине 1990-х годов розничные магазины сниженных цен продавали лишь 40% импортных велосипедов, однако растущая ценовая конкуренция в отрасли заставила производителей дешевых велосипедов отказаться от производства в США. В 1999 году *Huffy* и *Brunswick*, осознав убыточность дальнейшей деятельности, закрыли оставшиеся заводы в США. Обе компании объявили, что теперь 100% их рам будет производиться по контрактам в странах Азии.

В 1998 году в США было продано 11 миллионов велосипедов, причем 30% из них — небольшими специализированными магазинами, годовой объем продаж которых составлял 500–600 штук и исчислялся в среднем 500 тыс. долл. В США таких магазинов было около 6800,

обычно они находились в семейном владении и продавали 4–6 марок полупрофессиональных и профессиональных моделей велосипедов, примерно 80% из них — импортных. Половину валового дохода этих магазинов обеспечивала продажа деталей, аксессуаров и услуг. Производители профессиональных велосипедов, такие как *Trek*, *Schwinn*, *Giant*, *Raleigh Specialized*, *Cannondale* и *Diamondback*, распространяли свою продукцию только через независимых специализированных дилеров, которые могли предоставить надлежащее послепродажное обслуживание.

Специализированные магазины велосипедов продавали 30% всех велосипедов и обеспечивали 50% всего дохода отрасли. Цены на модели, распространяемые через этот канал, превышали 200 долл. Средняя цена велосипеда в специализированном магазине составляла 350 долл., а некоторые модели стоили несколько тысяч долларов. Главным преимуществом этих магазинов был широкий ассортимент легких, прочных моделей качественной сборки, среди которых каждый покупатель мог выбрать модель на свой вкус. Кроме того, почти все детали и аксессуары продавались через специализированные магазины, и им же принадлежали 100% рынка услуг. Специализированные дилеры, доминировавшие на рынке велосипедов по цене 250 долл. и выше, не могли не заметить растущего интереса к здоровому образу жизни, поэтому около 25% специальных магазинов велосипедов продавали также спортивное оборудование для дома (вело- и прочие тренажеры, сопутствующие товары).

Через специализированные магазины в 1997 году было продано 55% горных велосипедов (с диаметром колеса 65 см). Уже в начале 1995 года горные велосипеды составляли 63% продаж независимых дилеров. Самой быстрорастущей категорией в специальных магазинах были детские велосипеды (диаметр колеса 50 см), в 1997 году они составляли 33% продаж (в 1994 году — только 20%). Другой быстрорастущей категорией были велосипеды для отдыха: в 1997 году доля их продаж в специализированных магазинах составила 10%. По прогнозам экспертов, спрос на удобные дорожные велосипеды увеличится, когда поколение бэби-бумеров достигнет возраста 40 лет. Многие дилеры обнаружили, что доля рынка велосипедов для отдыха растет за счет доли рынка дешевых горных моделей. Гонимые велосипеды составляли лишь 2% объема продаж в специализированных розничных магазинах.

КОНКУРЕНТЫ CANNONDALE В СЕГМЕНТЕ ГОРНЫХ ВЕЛОСИПЕДОВ

Cannondale не испытывала сильного конкурентного давления со стороны крупных производителей, таких как *Brunswick*, *Huffy* и *Murray Ohio*, которые распространяли свою продукцию через сети розничной торговли по сниженным ценам. Независимые специализированные дилеры обычно не интересовались марками, продаваемыми в магазинах сниженных цен, а дилерские марки не попадали в такие магазины. Единственным исключением стала марка *Mongoose*, которая была дилерской до того, как в 1997 году ее приобрела *Brunswick*. После приобретения *Brunswick* разработала несколько новых моделей *Mongoose* для продажи в магазинах сниженных цен, продолжая при этом выпускать и дорогие модели для распространения через независимых дилеров. Правда, как только *Mongoose* появилась в магазинах сниженных цен, большинство дилеров исключили эту марку из своего ассортимента, поскольку им стало трудно убеждать покупателей, что более дорогие модели *Mongoose* по качеству значительно превосходят свои дешевые аналоги из розничных магазинов.

В США и в других странах в сегменте профессиональных велосипедов наблюдалась сильная конкуренция, основанная преимущественно на воспринимаемой потребителем ценности, имидже марки, наборе функций, инновационности и цене. На конкуренцию на зарубежных рынках влияли ввозные пошлины, местные тарифы, колебания валютного курса, налоги и различные торговые соглашения и ограничения на импорт. В 2000 году в отрасли было несколько ведущих марок, конкурирующих между собой.

Иногда несколько конкурирующих марок принадлежали одной родительской или холдинговой компании. В 1990-х годах, когда рост в сегменте горных велосипедов замедлился и произво-

дители искали способы его активизировать, произошло несколько слияний и приобретений, в том числе лидирующих марок. Владея несколькими марками, производители смогли полнее охватить большие географические регионы и целевые группы даже при недостаточной сети дилеров. Например, корпорация *Intrepid, Inc.* (создатель марки *Trek*) приобрела две компании — *Gary Fisher* и *Klein*, специализирующиеся на производстве профессиональных горных велосипедов, и тем самым увеличила свою дилерскую сеть, не нанеся ущерба дилерам *Trek*. К тому же, хотя *Trek*, *Klein* и *Gary Fisher* выпускали примерно одинаковые модели, дилерам *Intrepid* не грозило, что их покупатели станут сравнивать цены, как это случилось с дилерами *Mongoose* после того, как эта марка появилась в магазинах сниженных цен. Среди других марок, участвовавших в слияниях и приобретениях, были *Raleigh*, *Diamondback*, *Univega*, *Mishiki*, *GT*, *Dyno*, *Powerlite* и *Robinson*.

А теперь рассмотрим основных конкурентов компании *Cannondale* в 1999 году.

Schwinn Cycling & Fitness

Компания *Schwinn* основана в Чикаго в 1895 году немецким производителем велосипедов Игнацем Швинном. Одно время *Schwinn* была самой популярной компанией в отрасли, ей доля рынка составляла 25%, а объем продаж — 1,6 млн. штук в год; за 100 лет своего существования *Schwinn* продала свыше 40 млн. велосипедов. В начале 1970-х годов вкусы покупателей стали меняться, на рынке появились конкуренты с более легкими и высокотехническими продуктами, и *Schwinn* постепенно утратила свою лидирующую позицию.

Вместо того чтобы активно внедрять инновации, *Schwinn* сделала ставку на сокращение затрат и перенесла производство за рубеж. Сначала компания заключила контракт на производство своих велосипедов с японскими компаниями, однако к 1978 году тайваньские производители наладили выпуск аналогичных моделей по более низким ценам. *Schwinn* изменила политику и стала импортировать велосипеды *Giant* тайваньского производства, на которые ставила свой логотип. Однако марка *Giant* вскоре превратилась в конкурента моделей *Schwinn*, и компания заключила союз с *China Bicycle*; через несколько лет *CBC*, набравшись знаний и опыта у *Schwinn*, предложила на рынке США собственную марку, которая также стала конкурировать со *Schwinn*.

Что еще хуже, *Schwinn* допустила стратегическую ошибку, на протяжении 1980-х годов не обращая внимания на всеобщее увлечение горными велосипедами. В 1992 году горные модели составляли две трети всех продаваемых велосипедов. Ошибку совершили не только менеджеры *Schwinn*: многие дилеры этой компании просмотрели важнейшие тенденции развития рынка и технологий. Теперь компанию уже ничто не могло спасти, и в 1992 году она объявила о своем банкротстве.

В 1993 году остатки компании за 43 млн. долл. приобрела группа инвесторов. Новые владельцы, решив быстро восстановить марку *Schwinn*, перенесли компанию в Боулдер, где находился Университет Колорадо и проживали тысячи любителей отдыха на свежем воздухе. Однако оказалось, что *Schwinn* сохранила устойчивую репутацию производителя прочных дешевых велосипедов, а это не соответствовало предпочтениям потребителей 90-х годов, которым нужны были более модные профессиональные горные велосипеды. Уловив эти тенденции, конструкторы *Schwinn* разработали новые модели, с технологическими характеристиками и параметрами, более соответствующими запросам заядлых велосипедистов, вкусы которых в значительной степени влияли на предпочтения умеренных любителей. Хотя *Schwinn* и предложила технологически совершенные и современные модели, главным препятствием на пути к успеху компании был ее имидж. Как заметил новый вице-президент *Schwinn* по маркетингу и разработке продуктов Грег Багги, нужно было изменить отношение потребителей к эффективности и качеству *Schwinn*, и главная роль здесь принадлежала заядлым велосипедистам, а они «ряд ли придут в восторг от этой марки»⁴.

По мнению г-на Багги, работа *Schwinn* по изменению имиджа требовала фундаментальных изменений стратегии: «Мы уже не компания, ориентирующаяся на маркетинг, мы —

⁴ Nancy Brumback, «Schwinn Cycles Fast to Finish First», *Brandmarketing*, December 1999, p. 6.

компания, ориентирующаяся на рынок. В первом случае компания бросает все силы на то, чтобы продать целый склад желтых велосипедов. ... Во втором случае компания сначала определяет, велосипеды какого цвета нужны потребителю⁵. *Schwinn* не только занялась серьезным изучением потребностей клиентов, но и стала выставлять свои модели на гонки, а также использовать совместное продвижение с марками таких известных производителей, как *Old Navy*, *Toyota* и *MCI*, для рекламы своих велосипедов и изучения пристрастий заядлых велосипедистов.

В 1997 году, когда преобразования в *Schwinn* стали набирать силу, компанию снова продали. Новые владельцы сохранили прежний менеджмент *Schwinn* и в 1998 году купили *GT Bicycles*, чтобы расширить ассортимент и увеличить сеть дилеров. *GT Bicycles* была ведущим разработчиком, производителем и продавцом велосипедов по средней и высокой цене, которые продавались под марками *GT*, *Powerlite*, *Robinson* и *Dyno*. Ассортимент *GT Bicycles* составлял свыше 40 моделей, но известность ей принесли популярные велосипеды для подростков. Как и другие производители, *GT* продвигала свою марку с помощью целевых рекламных мероприятий: спонсировала команды мотогонок, национальные, региональные и местные велогонки, а также участвовала в совместных рекламных проектах с независимыми велосипедными дилерами.

Преобразование *Schwinn* и приобретение *GT* сделали компанию реальным претендентом на лидирующую позицию среди производителей велосипедов, распространяющих свою продукцию через специализированные магазины. *Schwinn* и *GT* были вне конкуренции на сегменте моделей по цене от 250 до 500 долл., и в конце 1999 года их общая доля рынка оценивалась в 18,8%.

Intrepid, Inc.

Intrepid, Inc., расположенная в городке Ватерлоо, штат Висконсин, — частная компания, владеющая марками горных велосипедов *Trek*, *Gary Fisher* и *Klein*, а также гоночной маркой *LeMond*. По объему совместных продаж всех своих марок компания лидировала на рынке специализированной торговли. *Trek*, одна из первых моделей с рамой из карбоноволокна, была самой продаваемой маркой компании. В 1997 году доход компании составил 400 млн. долл. Примерно 35% дохода приносили продажи за рубежом. На компанию работало 1800 человек во всем мире, которые занимались производством и распространением велосипедов пяти ассортиментных групп, включавших в себя больше 100 марок горных велосипедов, гоночные и дорожные модели, tandems, мотороллеры и модели для детей.

История модели *Trek* началась в 1976 году, когда работники компании в Ватерлоо, штат Висконсин, начали ручное производство стальных рам в арендованном помещении. Благодаря высокому уровню мастерства компания быстро развивалась, и уже через три года ее доход от продаж составил 750 тыс. долл. Вскоре *Intrepid* приобрела репутацию производителя первоклассных американских велосипедов. К 1986 году объем ее продаж достиг 16 млн. долл., однако быстрый рост компании не был безоблачным: она несла убытки и накапливала непроданные товары, трудовая дисциплина сотрудников была низкой. Тогда за дело принялся Дик Берк, основатель марки, который взял руководство компанией на себя и разработал корпоративную философию, которая сплотила и воодушевила сотрудников. Новая миссия компании звучала так: "Создавать качественный продукт; предлагать конкурентоспособную ценность; доставлять вовремя; поддерживать творческую рабочую обстановку". Кроме того, Берк пересмотрел маркетинговую стратегию *Trek*, разработал новые перспективные дорожные велосипеды и представил на рынок новую линию горных велосипедов. Он делал ставку на качество и эффективность производства, а безупречное обслуживание объявил краеугольным камнем деятельности отдела продаж. В результате этих изменений несколько моделей *Trek* было отмечено наградами, а объем продаж стабильно рос, начиная с 1987 года. В конце 1990-х годов одним из самых популярных и современных продуктов *Trek* была Y-образная рама из прочной пластмассы, входившая в конструкцию многих профессиональных велосипедов компании.

⁵ L. Loro, "Schwinn Aims to Be a Big Wheel Again", *Advertising Age*, January 1995.

⁶ "Reinventing the Wheel: A Brief History of the Trek Bicycle Corporation", документация компании.

В 1995 году журнал *Popular Mechanics* назвал разработчиков компании “Инженерами года” за создание горного велосипеда с Y-образной рамой, а журнал *Mountain Bike* объявил “Велосипедом года” модель Trek 970 с Y-образной рамой.

Y-образная рама Trek изготавливалась и из алюминия, ее можно было оборудовать передней и задней подвесками или только передней. Подвеска Trek настраивалась на пересеченную местность, склон и ровную дорогу. Trek предлагала и женскую раму с измененными геометрическими пропорциями. Trek вместе с Volkswagen и U.S. Postal Service спонсировала две команды — участники велогонок, а также выступила независимым спонсором команды по триатлону, чтобы тестировать во время гонок новое поколение товаров компании. В 1999 году все три команды выиграли несколько престижных соревнований. Самые популярные модели Trek стоят от 250 до 1200 долл., т.е. находятся в диапазоне средних или высоких цен.

Ассортиментные группы горных велосипедов Gary Fisher и Klein компании Intrepid насчитывают больше профессиональных моделей, чем группа Trek. Марку Gary Fisher компания приобрела в 1993 году для расширения своей дилерской сети в тех регионах, где уже работали дилеры Trek. Не нанося ущерба их деятельности, Intrepid предложила новым дилерам заняться продажей модели Gary Fisher, одной из лучших марок компании, завоевавшей широкую популярность благодаря отличному дизайну, получившим не одну награду, исключительным рабочим характеристикам и скандальной славе самого Гари Фишера, одного из основателей компании, знаменитого велогонщика 1960–1970-х годов. В 1974 году он создал первый горный велосипед, а в 1994 году журнал *Smithsonian Magazine* назвал его “Отцом-основателем горных велосипедов”. Одним из спонсоров команды горных велосипедистов Гари Фишера, среди которых было несколько победителей Олимпийских Игр, выступила Saab. Модели Gary Fisher входили в ту же ценовую категорию, что и модели Trek, хотя в этой группе было меньше, чем в Trek, простых велосипедов за 250–500 долл.

Третий бренд Intrepid, Klein, — профессиональный горный велосипед по цене от 1200 долл. Отделение Klein Bicycles было основано в 1974 году как официальное подразделение Центра инновационных разработок Массачусеттского технологического института после того, как основатель Klein Bicycles велогонщик Гари Клейн был зачислен в этот институт на машиностроительный факультет. Вместе с тремя однокурсниками и преподавателем Клейн получил от МТИ грант на 20 тыс. долл., который они потратили на разработку одного из первых велосипедов с алюминиевой рамой. В 1974 году под руководством преподавателя студенты создали несколько прототипов, а в 1975 году представили свои усовершенствованные модели на международном велошоу. После окончания университета Гари и один из его сокурсников перенесли производство из Технологического института в родной город Гари, Чикалис, штат Вашингтон, где велосипеды компании выпускаются и сейчас.

Klein Bicycles прославилась технологическими новинками и отличным качеством. В средней ценовой категории модели Klein Bicycles были представлены относительно слабо, зато лидировали в сегменте профессиональных горных велосипедов. Велосипеды Klein собирались вручную, каждый компонент проходил специальное тестирование в процессе жесткой проверки качества. Klein использовала алюминий только самого высокого качества, применяемый в самолетостроении, для сборки применялось сделанное на заказ высокоточное оборудование, обеспечивающее допуск $\pm 0,0005$ см. Klein также производила рамы из высокопрочной пластмассы для некоторых гоночных и горных велосипедов, которые выпускались в четырех базовых сериях с многочисленными конфигурациями. Все модели горных велосипедов Klein поставлялись как с системой подвески, так и без нее. Klein Bicycles вместе с Cadillac спонсировала гоночную команду Team Catera, в состав которой входили такие знаменитости, как Голден Брейнард, четвертый американец в мировом рейтинге гонщиков.

Specialized Bicycles

Specialized Bicycles — частная компания, основанная Майком Синьярдом в 1974 году в Морган-Хилле, штат Калифорния, которая начинала с импорта деталей велосипедов из Италии. В 1981 году компания приступила к выпуску первого горного велосипеда для массового

производства — Stumpjumper (оригинальная модель находится сейчас в музее Смитсоновского института в Вашингтоне, округ Колумбия). *Specialized* также создала первую профессиональную команду горных велосипедистов в 1983 году, спонсором которой в 1996 году выступила *Mountain Dew*. Кроме того, компания организовала и спонсировала любительские гонки на Кубок Кактуса, очень похожие на настоящие, но не столь опасные, участие в которых доставляло любителям массу удовольствия. В 1998 и 1999 году *Specialized* провела гонки на Кубок Кактуса в Канаде, Франции, Японии, Бразилии и различных регионах США.

Девизом *Specialized* было “Изобретай или погибнешь”. Компания прославилась разработкой нескольких высокотехнологичных материалов и компонентов, которые применяла в производстве горных велосипедов. В 1988 году Stumpjumper Epic стал первым горным велосипедом с рамой из высокопрочной пластмассы, а в 1989 году компания совместно с *DuPont* разработала и представила первое велосипедное колесо из композитного материала. В 1990 году *Specialized* стала выпускать рамы из M2, металлического композитного материала, в состав которого входил алюминий, кремний, медь и магний. В 1993 году компания представила новую модель с передней и задней подвеской, а в 1998 — усовершенствованный M4, металлический композитный материал для рам. *Specialized* также выпускала несколько моделей с алюминиевой рамой. Среди разработок *Specialized* — особая система установки колес, которую один из немецких университетов назвал лучшей в отрасли по прочности и весу, а также подвеска Ground Control, которая удерживает заднее колесо на земле даже на сильно пересеченной местности.

Руководство *Specialized* считало, что корпоративная культура — ключевой фактор успеха в разработке современных горных велосипедов. Как правило, на должности инженеров и менеджеров компания приглашала заядлых велосипедистов, а все сотрудники завода в Морган-Хилле принимали участие в ежедневных обеденных велопробегах, — чтобы снять стресс и протестировать новые разработки компании, они в течение примерно часа катались по окрестному бездорожью на последних моделях *Specialized*. Потом они возвращались на завод, принимали душ и отправлялись на рабочее место, чтобы съесть бутерброд и с новыми силами взяться за работу. В компании была создана специальная команда разработчиков *S-Works*, которая создавала “велосипед своей мечты”, не заботясь о бюджете. Майк Синьярд говорил: “Компания никогда не довольствовалась сегодняшними достижениями в технологии производства велосипедов, и работа *S-Works* позволяет нам раздвинуть технологические границы. Доведя до совершенства новый велосипед *S-Works*, мы будем искать способ удешевить его, чтобы предложить элитную модель массовому потребителю по доступной цене”⁷.

Specialized считает, что все ее дилеры должны хорошо разбираться в последних технологических новинках производства велосипедов. Компания организовала так называемый Университет *Specialized*, в котором 5000 дилеров из 35 стран знакомятся с новыми материалами для изготовления рам, новым дизайном рам и прочими усовершенствованиями. Там же для дилеров проводятся курсы по правильному подбору велосипеда и ремонту. Дилеры *Specialized* продавали полную ассортиментную группу из 55 моделей компании, каждая из которых предлагалась в нескольких конфигурациях. Основные категории выпускаемых компанией велосипедов: мотороллеры; подростковые модели; две модели дорожных велосипедов; шесть групп горных велосипедов — дешевые, средние и профессиональные.

Giant Global Group

Тайваньская компания *Giant*, начинавшая в 1972 году как мелкий экспортер, в 1999 значительно увеличила объемы экспорта и 93% своих велосипедов продавала за пределами Тайваня. В 1999 году 10 тысяч дилеров компании продавали велосипеды в 60 странах мира. Доходы компании за этот год оценивались примерно в 400 млн. долл. Эти достижения *Giant*, главным образом, обязаны союзу с известной компанией *Schwinn*, благодаря которому тайваньская компания узнала рынок и получила уникальные ноу-хау, необходимые для успешной конкуренции.

⁷ Пресс-релиз *Specialized*, www.specialized.com

Сотрудничество *Schwinn* и *Giant* началось в 1978 году, когда американская компания заключила договор о приобретении у тайваньской небольших партий дешевых велосипедов. В 1981 году, когда чикагский завод *Schwinn* забастовал, объем закупок увеличился. Руководство *Schwinn*, решив не идти на переговоры с рабочими, закрыло завод, а оборудование и инженеров перебросило на завод *Giant* на Тайване. По условиям контракта с *Giant*, в руках *Schwinn* было все управление: технологическими процессами, проектированием, объемом, т.е. всем тем, что необходимо для превращения в лидера производства велосипедов. Модели, выпущенные тайваньским заводом, *Schwinn* импортировала и продавала под своим именем. В 1984 году *Giant* поставила *Schwinn* 700 тыс. велосипедов — это 70% всех машин, производимых для *Schwinn* по различным контрактам; в 1987 году *Giant* уже продавала велосипеды под своей маркой в Европе и США. Чтобы закрепиться на рынке, *Giant* говорила дилерам, что ее велосипеды — это клоны *Schwinn*, только на 10–15% дешевле. *Giant* также наняла нескольких руководителей *Schwinn*, чтобы создать сеть распространения в США.

На протяжении 1990-х годов *Giant* пыталась отойти от контрактного производства и создать собственный бренд. 2% годовых доходов компания выделяла на исследования и разработку и оплату труда приглашенных 65 конструкторов, которые работали над совершенствованием функций и рабочих качеств, пользовавшихся спросом у любителей езды на велосипеде. Усилия *Giant* начали окупаться в 1990-х годах, когда компания стала признанным авторитетом в отрасли и завоевала множество наград за передовые разработки. *Business Week* назвала ее велосипед из пластмассовых компонентов MCR “Лучшим новым товаром 1989 года”, а в 1991 году журнал *Mountain Biking* назвал ее горный велосипед XC SE1 “Велосипедом года”. Рассказывая о новой модели, заместитель редактора журнала, в частности, заявил: “Я могу много хорошего сказать об этом велосипеде, но всего этого будет недостаточно. Самое главное, что нам в нем нравится все. Стоит только взглянуть на него, и становится понятно, что он прекрасно продуман и станет серьезным конкурентом”.

Для продвижения своего бренда среди любителей велосипедной езды *Giant* занималась организацией гонок и привлекала лучших горных гонщиков для поддержки продуктов компании. В 1998 году ее команды заняли второе и третье места в международных гонках по дорогам, третье и четвертое места в гонках на горных велосипедах по пересеченной местности, второе и третье места — в гонках по склону. *Giant* подписала договор с сетью розничных магазинов *Eddie Bauer*, торгующих товарами для активного отдыха, о разработке специальной модели велосипедов, которые будут продавать розничные торговцы *Giant*. В 1999 году объем товаров, производимых для *Giant* независимыми компаниями по контракту, был снижен до 30%. 70% выпускаемых *Giant* велосипедов продавались под маркой *Giant* по ценам от 250 до 800 долл., при этом цена некоторых моделей достигала 4000 долл. Компания постоянно подчеркивала, что ее подход к разработкам и производству состоит в обеспечении потребителю “максимальной ценности”; используя этот подход, компания конкурировала с соперниками в дизайне рамы, качестве деталей, внешней отделке, одновременно предлагая более низкие цены. В 2000 году ассортимент *Giant* состоял из 43 моделей горных, дорожных и подростковых велосипедов, мотороллеров и гибридов.

В 1993 году компания, чтобы удовлетворить растущий спрос на свои велосипеды, приобрела два завода в Китае, а в 1997 году построила завод в Нидерландах. В 1999 году *Giant* выпустила около 2,5 млн. велосипедов, из них миллион в Тайване, 100 тыс. в Нидерландах и около 1,4 млн. в Китае. Предполагалось, что к 2001 году *Giant* будет выпускать в Нидерландах 400 тыс. штук в год; рассматривается возможность строительства завода на территории Северной Америки.

Derby Cycle Corporation

Derby Cycle со штаб-квартирой в Ноттингеме, Англия, входила в число крупнейших мировых компаний, занимающихся разработкой, производством и торговлей велосипедами. В 1997 году объем ее продаж превышал 500 млн. долл. Компания была организована в 1986 году

⁹ Пресс-релиз *Giant Manufacturing Company*, www.giant-bicycle.com/aboutgiant/whatsnew.asp.

и начала с приобретения у британской *IT Group* марок *Raleigh*, *Gazelle* и *Sturmey-Archer*. В конце 1980-х и на протяжении 1990-х годов компания продолжала расширять свой ассортимент, купив популярные бренды *Nishiki*, *Univega* и *Diamondback*. В 1997 году она продала больше 2,1 млн. велосипедов и стала крупнейшим продавцом в Великобритании, Нидерландах, Германии, Канаде, Ирландии и Южной Африке. *Derby* входила в пятерку крупнейших производителей, продающих свои велосипеды через специализированные спортивные магазины США и обслуживающих сегмент простых моделей по ценам от 250 до 500 долл.

Diamondback, самая популярная марка *Derby Cycle* из продаваемых в США, входила в число ведущих марок в категории простых моделей и славилась сочетанием передовых технологий и умеренной цены. На 49 базовых моделях *Derby Cycle* устанавливались стальные или алюминиевые рамы и различные варианты подвески. *Diamondback* также предлагала велосипеды для подростков, мотороллеры и гибриды, дорожные и внедорожные модели, спортивные тренажеры. *Diamondback* и другие марки *Derby* в 1999 и 2000 году лишились нескольких дилерских заказов из-за низкого качества обслуживания дилеров.

ИСТОРИЯ CANNONDALE И ЕЕ ОСНОВАНИЕ

Джозефа Монтгомери, чье детство прошло на персиковой ферме в штате Огайо, трижды выгоняли из колледжа, а корпорацию *Cannondale* он основал в 1971 году, успев попробовать свои силы на разных поприщах. Сначала он был капитаном чартерного судна, но вынужден был сменить род занятий после того, как судно под его командованием благополучно пошло ко дну в заливе, кишашем акулами. Следующая его работа была не столь опасной для жизни: в 1964 году он стал аналитиком рынка ценных бумаг и провел на Уолл-Стрит семь лет, после чего снова сменил работу, основав *Cannondale*, которая, согласно его планам, должна была стать лучшей компанией в мире по производству велосипедов. Его видение выразилось в 10 принципах, составивших основу философии *Cannondale*.

1. Мы заботимся друг о друге, о наших акционерах, клиентах и поставщиках.
2. Мы выпускаем качественные инновационные товары.
3. Мы изобретаем гибкие производственные процессы, позволяющие быстро выводить на рынок наши инновационные и качественные товары и обеспечивать им отличную техническую поддержку.
4. Распространением наших товаров занимаются только лучшие специализированные розничные торговцы в мире.
5. Мы экономны, конкурентоспособны и предприимчивы.
6. В развитие компании для обеспечения будущего роста мы вкладываем 90% прибыли; остаток мы поровну делим между сотрудниками.
7. Мы занимаемся продвижением везде, где только возможно.
8. Мы ни упускаем никаких мелочей, потому что каждый процент может означать успех или поражение.
9. Мы непрерывно совершенствуемся.
10. Во всех делах мы придерживаемся принципа "честно и правильно".

Вплоть до 2000 года Джозеф Монтгомери был председателем правления, президентом и главой *Cannondale* в одном лице. Зарождение и первые годы *Cannondale* талантливо описаны в статье, опубликованной в *New England Business* в 1986 году. Вот несколько фрагментов из этой статьи.

"Я всегда хотел начать собственное дело", — говорит 46-летний Джо Монтгомери; возможности для этого он начал искать в 1960-х годах, работая на Уолл-Стрит аналитиком ценных бумаг и обслуживая, в частности, компанию *Prudential-Bache*. Его работодатели

охотно вкладывали деньги в быстроразвивающиеся направления индустрии досуга, например, аэросани; Монтгомери искал что-нибудь менее заметное.

“Производство велосипедов в то время находилось в глубокой спячке, — рассказывает Монтгомери. — Дизайн и идеи давно устарели. Успеха там мог добиться кто угодно, была бы настойчивость и качественный продукт. Это было поле, созревшее для новых идей”. В 1972 году у Монтгомери появилась такая идея — маленький прицеп, в котором велотуристы могли бы перевозить свои вещи. Он оставил работу, и заключив контракт с дистрибьютором, получил 60 тыс. долл. на финансирование производства.

Прицепы неплохо продавались, и Монтгомери в своем импровизированном офисе, устроенном над бакалейным магазином в Кэннондейле, штат Коннектикут, принялся за разработку аксессуаров для велосипедов, чтобы расширить ассортимент товаров. Время было выбрано удачно. В 1973 году было введено эмбарго на поставки бензина из арабских стран, следствием чего стал двухлетний велосипедный бум. В 1974 году Монтгомери продал своих товаров на 2,3 млн. долл. Правда, в 1975 году начался экономический спад, и в торговле велосипедами наступил кризис. В 1971 году было продано 14,1 млн. штук, в 1975 — только 7 млн. Магазины велосипедов закрывались по всей Америке.

“Это было ужасно, — вспоминает Монтгомери. — Люди, которым казалось, что магазин велосипедов — надежное и прибыльное дело, разорялись. Наши продажи уменьшились наполовину, а долги составляли 250 тыс. долл.”. Только что начав свое дело, Монтгомери не собирался становиться банкротом.

“Самое глупое, что вы можете сделать в такой ситуации, — это спрятать голову в песок, — продолжает Монтгомери. — Вы просто обязаны позвонить кредитору и сказать: “Я знаю, сколько я тебе должен. Вот мой бизнес-план, вот анализ потока наличности. Я не только заплачу тебе, я буду и дальше у тебя покупать”.

Кредиторам Монтгомери понравился такой подход, и они помогли компании преодолеть трудности. Но Монтгомери признает, что пришлось попотеть. “Было страшно, — говорит он. — Ужасно страшно”.

К началу 1980-х годов объем продаж *Cannondale* постепенно достиг 8 млн. долл., и компания получила известность благодаря своему качественному снаряжению для велосипедного туризма. Однако Монтгомери мечтал выпускать велосипеды. В 1982 году он получил письмо от 25-летнего инженера по имени Дэвид Грэхем из Гротона, штат Коннектикут, который работал на заводе *Electric Boat* и чувствовал, что его творческий потенциал остается невостребованным.

“Дэвид писал: “Я инженер и хочу создать алюминиевый велосипед”, — вспоминает Монтгомери. — Мы работали с велосипедами на протяжении всех 1970-х годов, и, конечно же, я тоже хотел сделать алюминиевый велосипед. Грэхем приехал к нам, несмотря на то, что там его оклад был вдвое больше”.

Первый алюминиевый велосипед *Cannondale* появился в 1983 году, что называется, в муках. Возникли производственные проблемы: оборудование для изготовления алюминиевых рам нужно было делать на заказ, и трудно было достать детали, которые подошли бы к нестандартным толстым трубкам. (Подобно большинству производителей велосипедов, *Cannondale* самостоятельно производит только рамы для своих моделей, получая все остальные от независимых поставщиков, большинство из которых находятся в странах Азии. Это несколько противоречит идее позиционирования продукции *Cannondale* как “настоящих американских велосипедов”.)

Наконец велосипед поступил в продажу. У него был странный вид, он дорого стоил — 600 долл., и требовал устранения целого ряда недочетов. Но знатоки, формирующие мнение в среде велосипедистов и всегда ищущие чего-нибудь новенького, приняли его “на ура”.

Прежде всего, их привлекли достоинства алюминия и в первую очередь, его легкость, ведь для хорошего велосипеда это очень важно. Но велосипеды *Cannondale* были не только значительно легче, чем велосипеды со стальной рамой. Грэхем в полной мере использовал преимущества этого материала: он увеличил толщину трубок рамы, повысив, таким образом, ее жесткость.

Тэд Константино, редактор бостонского *Bicycle Guide*, специального журнала для велосипедистов, объяснил, чем хороша жесткая рама: "Когда садишься на велосипед *Cannondale*, чувствуешь, что усилие, с которым давишь на педаль, полностью передается на заднее колесо".

Немаловажным для продаж был и необычный вид рамы. "Вреда от этого никакого, — искренне признается Монтгомери. — А настоящему велосипедисту приятно, что его модель выглядит не так, как все прочие".

... Будучи американской компанией, *Cannondale* противоречит доминирующим тенденциям в велосипедной промышленности. Большая часть высококачественных велосипедов, продаваемых в США, производится в азиатских странах. До середины 1970-х годов на рынке доминировали европейские и американские компании, а потом появились хорошо знакомые сейчас высококачественные и дешевые японские модели и в два счета уничтожили прежних лидеров. Последующее десятилетие было очень печальным для таких признанных марок, как *Raleigh*, *Motobecane* и *Puch*.

Однако *Cannondale* с самого начала могла похвастаться высокими объемами продаж. С 1983 по 1985 год они ежегодно увеличивались на 30%. Компания начинала с одной модели и увеличила это число до 15. В 1984 году *Cannondale* получила выгодный контракт на производство велосипедов под частной маркой для *L.L. Bean*. Спрос и известность в отрасли помогли компании расширить дилерскую сеть сначала на всю Северную Америку, а затем и на Европу. *Cannondale* пришлось расширить штат своей штаб-квартиры в Джорджтауне, где сейчас работают 80 человек, и наращивать производственные мощности в Бедфорде, штат Пенсильвания, где в настоящее время занято 175 рабочих.

... *Cannondale* не самая большая, но навсерьезка самая известная компания. По мнению потребителей, которое формируется по своим законам и может прославить или погубить товар, *Cannondale* — это "лучшие" велосипеды. В данном случае это значит модные. А мода преходяща, и Монтгомери понимает, что придется упорно работать, чтобы мода на его товар не прошла. Пока мода выгодна. Мода — это то, что Монтгомери может сегодня положить в банк⁹.

CANNONDALE В 2000 ГОДУ

В 2000 году *Cannondale* лидировала в производстве и торговле высококачественными велосипедами и компонентами, владея 20% американского рынка профессиональных моделей. Компания также поставляла полный ассортимент аксессуаров, мужской и женской одежды для велосипедной езды. Весной 2000 года компания планировала вывести на рынок мотоцикл *MX400*. Несмотря на то, что с этим продуктом менеджмент компании связывал надежды на увеличение своих доходов в будущем, приоритетным направлением оставалось производство профессиональных велосипедов. *Cannondale* лидировала в использовании алюминия в качестве легкого материала для рам и единственная из всех производителей не работала со стальными компонентами. За исключением модели *Raven*, в которой применялась высокопрочная пластмасса, все велосипеды *Cannondale* имели алюминиевые, отлитые вручную рамы. Модели компании, распространяемые под маркой *Cannondale* и помеченные логотипом "Ручная работа. Сделано в США", продавались через специализированные розничные магазины в США и более чем 60 других странах.

Штаб-квартира *Cannondale* находится в Джорджтауне, штат Коннектикут, а ее заводы, выпускающие велосипеды, мотоциклы, детали, аксессуары и одежду, — в Бедфорде, штат Пенсильвания. В конце июля 1999 года в американском подразделении *Cannondale* работали 779 штатных работников, в европейском филиале — 115, в японском — 16 и в австралийском — 6.

Бизнес-стратегия Cannondale

Бизнес-стратегия *Cannondale* отличалась значительной вертикальной интеграцией. Компания производила собственные рамы в США, в то время как большинство ее конкурентов им-

⁹ R. E. Charm, "Like the Company's Sales, Aluminum Bike of Cannondale Stand Out of the Pack", *New England Business*, November 3, 1986, p. 41.

портировали их из Азии. Компания *Cannondale* одной из первых начала производство алюминиевых рам и заслуженно лидировала в этой категории, поскольку велосипедисты по-прежнему предпочитали легкие и прочные профессиональные модели. Кроме того, *Cannondale* разработала собственную линию компонентов марки CODA (*Cannondale Original Design Application*), которые все интенсивнее использовались в товарной номенклатуре компании и на рынке услуг. С помощью собственного производства таких компонентов, как ручки, тормоза, рукоятки, каретки и механизм передач, составлявших значительную часть стоимости велосипеда, *Cannondale* надеялась приобрести конкурентное преимущество над соперниками, которые покупали компоненты у внешних поставщиков компонентов, в частности у *Shimano*, *SunTour* и *Campinolo*.

Нововведения в товарах. Продукция *Cannondale* рассчитана на потребителей, желающих получить профессиональные, высококачественные модели. Поэтому велосипеды компании отличались большим количеством инновационных деталей, а также легкостью, прочностью и скоростью, превосходя по этим показателям остальных конкурентов. Ни при каких обстоятельствах компания не прекращала исследований и разработок и постоянно совершенствовала свои алюминиевые велосипеды за счет внедрения инноваций, направленных в первую очередь на улучшение конструкции рам, систем подвески и компонентов. Каждое новое предложение по улучшению рамы или компонента передавалось в отдел *Q-Lab*, на содержание которого компания ежегодно тратила больше миллиона долларов, где проходило интенсивное тестирование в течение двух месяцев. Благодаря собственным технологиям и высокому мастерству *Cannondale* стала главным новатором и законодателем мод велосипедной индустрии. Оригинальная разработка компании, велосипедный прицеп *Bugger*, стала первой в этом направлении и породила целую категорию товаров. В 1983 году *Cannondale* первой предложила велосипед с алюминиевыми трубками большого диаметра, через год представила на рынок первый горный велосипед. В 1990 году компания впервые в отрасли установила системы подвески на велосипед, а в 1996 разработала легкую термопластичную раму с карбоновым покрытием для своего нового горного велосипеда *Raven*. В 2000 году журнал *Popular Science* назвал раму *Raven* второго поколения "Лучшим новым товаром". Джо Монтгомери так выразил свое отношение к инновационным разработкам: "Мы пытаемся усовершенствовать все, что делаем, — абсолютно все. Именно наша инновационная деятельность, как в конструкции, так и в производстве, позволяет нам постоянно предлагать новые популярные товары"¹⁰. В табл. 8.3 представлены ключевые разработки *Cannondale* начиная с 1971 года.

Таблица 8.3. Двадцать пять лет инновациям *Cannondale*

1971	Джо Монтгомери основывает <i>Cannondale</i> на железнодорожной станции Кэннондейл в Вилтоне, штат Коннектикут. История названия компании: один из сотрудников, Питер Мейерс, из телефона-автомата на станции договаривался об установке телефона в офисе; принимая заказ, служащий телефонной компании спросил, как называется компания-заказчик. Не зная, что ответить, Питер посмотрел на табличку с названием станции и сказал: "Кэннондейл"
1972	<i>Cannondale</i> представляет <i>Bugger</i> , первый в мире прицеп для велосипедов
1974	<i>Cannondale</i> становится лидером отрасли по производству сумок благодаря своему новому продукту, сумке для седла <i>Toot</i> с гибким вкладышем
1977	В отремонтированном гараже для грузовиков в Бедфорде, штат Пенсильвания, открывается первая фабрика <i>Cannondale</i> со штатом 7 человек
1983	<i>Cannondale</i> выпускает свой первый велосипед ST500 — первый в мире дешевый велосипед с алюминиевыми трубками большого диаметра. Несмотря на скептическое отношение отраслевых аналитиков, объем продаж стабильно высок
1984	<i>Cannondale</i> представляет свой первый горный велосипед SM500 и первый дорожный велосипед SR900
Лето 1988	Велосипеды <i>Cannondale</i> впервые участвуют в Олимпийских Играх — это происходит в Сеуле, Южная Корея

¹⁰ M. Sloane, "Cannondale: A Company Built on Innovation", *Journal of Competitive Cycling*, January 1995, p. 7–10.

1989	В Нидерландах основан европейский филиал компании — <i>Cannondale Europe</i> . Велосипеды <i>Cannondale</i> пользуются огромным успехом, объем продаж в Европе быстро достигает 35% всех поступлений
1990	Компания представляет новую фирменную систему крепления сумки к седлу <i>Seat Cleat</i> , которая немедленно вытесняет все другие системы крепления
1991	<i>Cannondale</i> начинает свою деятельность в Японии. Вопреки устоявшейся традиции, компания создает собственный филиал в обход японских торговых компаний. И снова скептицизм аналитиков опровергается стабильно высокими продажами
1994	Журнал <i>Business Week</i> включает модель <i>Super V</i> в число лучших товаров года. Журнал <i>Popular Mechanics</i> присуждает ей награду за дизайн и инженерное мастерство
1994	Компания представляет новый костюм для езды на велосипеде <i>C-Style</i> , который положил начало новому направлению — созданию практичных вещей для велосипедной езды удобного покроя из натуральных тканей
1994	Команда горных велосипедистов <i>Volvo/Cannondale</i> получает семь медалей на Чемпионате мира (из них четыре золотых) и выигрывает Национальный чемпионат
1995	Еще один дебют — подвеска <i>Silk Road</i> для дорожных велосипедов
1996	Компания представляет модели с полной подвеской — <i>Super V Active</i> и <i>Super V DH Active</i>
1996	<i>Cannondale</i> представляет легкий горный велосипед <i>CAAD3</i> и дорожный велосипед <i>Slice</i> из высокопрочной пластмассы
1997	<i>Cannondale</i> представляет алюминиевое инвалидное кресло с полной подвеской для внедорожной езды для спортсменов-инвалидов
1998	Томми Хилфайджер выбирает <i>Cannondale</i> для выпуска своей авторской модели велосипедов <i>Hilfinger Sport</i>
1999	<i>Cannondale</i> представляет программу сборки на заказ <i>Custom Cannondale</i> , которая позволяет заказывать велосипеды по индивидуальным проектам; компания предлагает свыше 8 млн. вариантов
1999	Модель <i>Raven</i> компании <i>Cannondale</i> с необычной конструкцией вилки <i>HeadShok Lefty</i> получает приз журнала <i>Popular Science</i> в номинации "Лучшая новинка"
1999	Журнал <i>Dirt Rider</i> называет первый мотоцикл <i>Cannondale</i> "Мотоциклом года"
1999	Журнал <i>Cycle Sport</i> включает модель <i>Cannondale</i> в число 12 лучших дорожных велосипедов всех времен
2000	<i>Jekyll</i> , модель с полной подвеской компании <i>Cannondale</i> , названа журналом <i>Mountain Biking</i> "Велосипедом года"

Производство. Основа стратегии *Cannondale* — гибкая система производства, которая позволяла сократить время изготовления, выпускать одновременно несколько моделей, в том числе небольшими партиями, и не нести при этом убытки из-за простоев, вызываемых обычно сменой инструментов. В фирменном процессе применялись лазеры и другие устройства, с помощью которых осуществлялась резка деталей различной конфигурации для разных моделей, не требующая индивидуальной настройки или смены инструментов. Была разработана технология скрепления деталей перед сваркой без специальных зажимов. Благодаря своей уникальной системе производства компания могла одновременно выпускать несколько разных моделей и быстро реагировать на изменения спроса, а на изготовление велосипеда уходило не 17 дней, а всего лишь 3. Для повышения эффективности процесса разработки *Cannondale* открыла новый центр создания прототипов и инструментов на базе автоматизированного проектирования и изготовления (АПИ). Компания считала, что сохранить конкурентоспособность можно только одним путем — постоянно проводить исследования для совершенствования производственного процесса и уменьшения времени на разработку и производство новых моделей.

Благодаря системе АПИ, которая автоматически рассчитывала длину труб, и лазерным инструментам для резки с компьютерным управлением *Cannondale* предлагала создание велосипедов под заказ. Сначала, в 1994 году, эта практика была введена только для членов гоночной команды компании, а в 1999 году она была расширена на потребителей в Японии, Европе, Австралии, Канаде и США. Со временем *Cannondale* собирается предложить возможность индивидуального изготовления велосипедов и на рынках остальных 60 с лишним стран, где компания продавала свою продукцию. Цена создаваемого на заказ велосипеда на 400 долл. выше стандартной; машина поставляется клиенту в течение шести недель.

Расположенные на территории США производственные мощности *Cannondale* рассматривает в качестве основного конкурентного преимущества. В то время как компании-конкуренты закупали большинство своих моделей у крупных азиатских производителей, *Cannondale* выпускала свои рамы в Пенсильвании. Монтгомери считал эту позицию принципиальной: "Если вы заказываете новую модель азиатскому партнеру, то он сделает не один, а три велосипеда: один — для вас, второй — для другой велосипедной компании, а третий продаст под собственным именем. К тому времени, когда ваша новая модель попадет в магазин, рынок уже переполнен ее двойниками". Собственное производство обладает рядом несомненных преимуществ, добавил Монтгомери.

Во-первых, наши заводы обслуживают только нас, и нам не приходится стоять в очереди. Во-вторых, если мы усовершенствуем свою модель или добавляем новую, то можем начать производство немедленно. К тому же наши собственные разработки остаются только нашими и ничьи больше. И в-третьих, наши товары не плавают лишние шесть месяцев по морю и не застревают на таможне, а сразу же попадают к потребителям¹¹.

Несмотря на то, что производственные мощности на территории США были ценным конкурентным ресурсом, проблемы и неполадки на заводе в Бедфорде, штат Пенсильвания, привели к тому, что осенью 1999 года некоторые дилерские заказы не были выполнены, а внедрение нескольких новых моделей пришлось отложить до 2000 года.

Закупки. Основным материалом в производстве велосипедов — алюминиевые трубки. Хотя *Cannondale* заключила договоры о закупках с несколькими поставщиками алюминия, желая гарантировать приемлемые цены, своевременную поставку и техническую помощь, однако не чувствовала себя зависимой от этих контрактов, поскольку поставщиков алюминия хватало. Большая часть компонентов закупалась у компаний — изготовителей комплектного оборудования в Японии, США и на Тайване. Самым крупным поставщиком компонентов была *Shimano*, товары которой в 1999 году составляли 19% всех закупок *Cannondale*. Компания стремилась сократить число своих поставщиков, чтобы получать скидки на большие партии товара.

Маркетинг. Целью программы продаж и маркетинга компании было превращение *Cannondale* в лидирующий бренд профессиональных велосипедов, распространяемых через специализированные магазины розничной торговли. Маркетинговые усилия были направлены на продвижение компании в качестве лидера инноваций, рабочих характеристик и качества; на привлечение внимания потребителей к успехам команды горных велосипедистов, которую *Cannondale* спонсировала вместе с *Volvo*; на проведение рекламной кампании в средствах массовой информации для привлечения покупателей в специальные магазины велосипедов. Кроме того, *Cannondale* поддерживала Web-сайт (www.cannondale.com), который посещали в среднем 25 миллионов человек ежемесячно.

Продвижение. В 1994 году компания организовала команду велосипедистов *Volvo/Cannondale*, которая вскоре привлекла внимание спортивных и обычных изданий, а также телевидения. *Cannondale* широко использовала спортивные достижения своей команды, помещая фотографии спортсменов в печатных СМИ, в рекламных проспектах, на баннерах, упаковке и в каталогах. За время своего существования команда *Volvo/Cannondale* выиграла четыре чемпионата мира, завоевала шесть кубков мира, 28 раз была в числе победителей в международных соревнованиях, побеждала в девяти национальных чемпионатах, получила две золотые медали в *PanAm Games* и серебряную медаль на Летних Олимпийских Играх 1996 года в Атланте, штат Джорджия. Кроме того, *Cannondale* спонсировала команду велогонщиков вместе с итальянской фирмой *Saeco*, крупнейшим в мире производителем кофеварок-эспрессо, и свою собственную команду *SoBe/HeadShok*, которая обеспечивала техническую поддержку участникам гонок и проводила учебные практические занятия с розничными торговцами *Cannondale*. *SoBe*, ведущий производитель витаминных напитков, выразила желание спонсировать команду *Cannondale* по мотокроссу на моделях MX400.

¹¹ M. Sloane, "Cannondale: A Company Built on Innovation", *Journal of Competitive Cycling*, January 1995, p. 7–10.

Печатная реклама компании, размещаемая в журналах для любителей велосипедной езды и в журналах общего направления, была рассчитана на взрослых читателей, которых привлекал отдых на свежем воздухе. В 1998 году *Cannondale* заключила лицензионное соглашение с Томми Хилфайджером о разработке специальной модели горного велосипеда *Hilfiger Sport* с последующим распространением через систему дилеров *Cannondale*. Руководство считало, что новые велосипеды *Hilfiger* привлекут тех покупателей, которые обычно не заглядывали в специализированные велосипедные магазины.

Продажи и распространение. Стратегия распространения компании состояла в продаже велосипедов через специализированные розничные магазины, сотрудники которых, по мнению *Cannondale*, обладали достаточными знаниями, чтобы помочь покупателю разобраться в технических характеристиках продукции компании и обеспечить надлежащее обслуживание. *Cannondale* не продавала свои велосипеды через сети розничной торговли товарами массового потребления, которые обычно предлагали сниженные цены, не имели опыта работы с профессиональными моделями и не могли предложить техническую поддержку. Компания не предоставляла розничным торговцам эксклюзивных прав ни в одном из регионов. В 2000 году продажа велосипедов *Cannondale* велась через 1150 специализированных розничных магазинов в США и Канаде, а аксессуары компании можно было приобрести еще в 500 розничных магазинах в тех же странах. Прежде чем организовать новый дилерский центр, компания изучала такие факторы, как концентрация рынка, т.е. степень конкуренции, численность населения и демографические особенности; способность дилера увеличить проникновение на рынок; возможность дилера предоставить надлежащее обслуживание и его доступ к сегменту профессиональных велосипедов на рынке; кредитоспособность дилера.

Исследования и разработки. Стратегия компании в разработке продуктов была направлена на то, чтобы делать велосипеды еще легче, надежнее, быстрее и удобнее. Ее гоночная команда *Volvo/Cannondale* на горных велосипедах считалась участником процесса исследований и разработок, поскольку регулярно тестировала как прототипы, так и готовые модели. Вице-президент по исследованиям и разработкам объяснил взгляды компании на функцию отдела и спонсорство команд: «Многие производители велосипедов рассматривают гонки как инструмент маркетинга, а мы видим в них не только средство рекламы, но и часть нашего процесса исследований и разработки. Вот почему мы так активно поддерживаем команду. Мы производим профессиональные, мощные машины, и мнение спортсменов для нас чрезвычайно важно. Так что команда частично финансируется из бюджета исследований и разработок, и поэтому на гонках вы чаще встретите инженеров *Cannondale*, чем представителей отдела маркетинга»¹². Такое сотрудничество в сочетании с опытом инженеров было чрезвычайно плодотворным, поскольку позволяло совершенствовать готовые модели и создавать новые и разрабатывать новые идеи продуктов. С 1997 по 1999 год компания вложила в исследования и разработку больше 20 млн. долл. Ей принадлежало 35 запатентованных в США товаров, процессов и конструкций.

Cannondale разработала несколько собственных систем подвески и значительно усовершенствовала чужие. Ее система подвески *HeadShok* облегчала рулевое управление и делала машину более послушной. В 2000 году системой *HeadShok* было оборудовано 14 моделей, и ее эффективность стала еще выше благодаря новой вилке *Lefty*. У моделей *Lefty* был необычный вид из-за того, что вилка крепилась слева от переднего колеса.

Чтобы обеспечить структурную целостность конструкций, специальная лаборатория испытаний изделий на прочность анализировала нагрузки, которым подвергались элементы и узлы конструкции в естественных условиях езды. Полученные результаты использовались при разработке новых продуктов, которая велась с помощью систем АПИ. Кроме того, данные лаборатории использовались в производственном процессе, чтобы проверить соответствие готовых изделий заданным спецификациям.

Филиалы за рубежом. *Cannondale* вышла на международный рынок в 1989 году, когда был создан европейский филиал *Cannondale Europe* в Нидерландах. Хотя *Cannondale Europe* и зани-

¹² Пресс-релиз *Cannondale*, www.cannondale.com/bikepres/19981204.html.

малась сборкой моделей из деталей и рам, завозимых из США, прежде всего эта организация создавалась для торговли и распространения напрямую в Западной Европе и через дистрибьюторов — в Восточной Европе. Компания продавала свои велосипеды и аксессуары примерно 1400 дилерам в Австрии, Бельгии, Дании, Финляндии, Германии, Италии, Ирландии, Люксембурге, Нидерландах, Норвегии, Испании, Швеции, Швейцарии и Великобритании. В Европе езда на велосипеде занимала второе место по популярности после футбола, поэтому рост объема продаж с 1993 по 1999 годы составил в среднем 12,4%.

В 1996 году был создан филиал *Cannondale Japan*; в первую очередь, это была торговая организация, хотя и занималась импортом готовых велосипедов. В Японии компания продавала велосипеды и аксессуары напрямую 300 розничным торговцам, и еще 27 покупали у нее аксессуары. По оценкам экспертов, доля рынка *Cannondale* на японском рынке не достигала и 1%.

Филиал *Cannondale Australia* появился в 1996 году, когда компания приобрела активы *Beaushan Trading Party Limited*. Австралийский филиал импортировал готовые велосипеды и весь ассортимент аксессуаров, продавая их в Австралии и Новой Зеландии примерно 200 розничным торговцам. В табл. 8.4 показаны поступления *Cannondale* от продаж и стоимость идентифицируемых активов по географическим регионам.

Таблица 8.4. Некоторые финансовые показатели Cannondale Corporation по географическим регионам, 1997–1999 годы (в млрд. долл.)

	1999	1998	1997
Чистая сумма продаж			
США	72,413	75,193	80,542
Германия	26,639	25,382	23,569
Другие страны Европы	59,008	52,603	43,478
Все остальные страны	18,759	18,318	14,907
Итого	176,819	171,496	162,496
Материальные активы			
США	54,798	37,937	21,905
Нидерланды	2,886	3,141	2,949
Все остальные страны	0,449	0,380	0,522
Итого	58,133	41,458	25,376

Источник. Отчет 10-K *Cannondale Corporation* за 1999 год.

Ассортимент товаров Cannondale

Велосипеды. В 2000 году *Cannondale* предлагала 71 модель велосипедов с алюминиевой рамой, за исключением модели *Raven*, у которой рама изготовлена из высокопрочной пластмассы. Горные велосипеды *Cannondale* с полной подвеской (в частности, *Super V Raven*, *Super V Reeride* и *Jekyll*) были снабжены передней и задней подвеской, что улучшало рабочие характеристики на высоких скоростях, не утяжеляя конструкцию. В моделях *Jekyll* была установлена рама оригинального дизайна, позволяющая велосипедисту подогнать велосипед под свои параметры. В моделях *Jekyll* также использовалась новая вилка *HeadShok Lefty* измененной конструкции и массой всего 1,67 кг. Мартовский выпуск журнала *Mountain Biking* за 2000 год назвал модель *Jekyll* «Велосипедом года».

Горный велосипед *Raven* был не менее новаторским. Рама этой модели изготавливалась из композитной пластмассы с магниевым сердечником, весила всего лишь 2,13 кг и при этом была такой же твердой, как алюминиевая. Велосипед был оснащен вилкой *HeadShok Lefty* и другими компонентами этой серии. В 1999 году журнал *Popular Science* назвал модель *Raven* в числе четы-

рех самых инновативных товаров, открытий и технологий этого года. В ассортименте товаров *Cannondale* были широко представлены горные велосипеды с передней подвеской и жесткой рамой. В 1998 году компания предложила новую линию горных велосипедов Smooth Bicycle Riding (SRB) с рамой от горного велосипеда, но с более широким седлом и камерами, потому эта модель могла использоваться и как дорожная, и как внедорожная. SRB обеспечивала более прямую посадку велосипедиста, потому езда была удобнее, чем на обычном горном велосипеде. Объясняя место SRB в группе товаров *Cannondale*, менеджер по велосипедам сказал: "Не всем нравится носиться по горам или гонять по велодрому. Однако если покупатель хочет велосипед для отдыха, это еще не означает, что тот должен быть тяжелым, устаревшим или некачественным"¹³.

Cannondale предложила несколько гибридных и любительских моделей для желающих использовать велосипед как средство передвижения, для любителей покататься по городу или совершить небольшое путешествие по окрестностям. Любительские модели поставлялись с разными конфигурациями: с полной подвеской, с передней подвеской, без подвески. Гибридные модели были либо с передней подвеской, либо без подвески. Кроме того, *Cannondale* предлагала велосипеды для внедорожных гонок и гонок с препятствиями, спортивные велосипеды для триатлона и двоеборья.

У профессиональных дорожных велосипедов *Cannondale* рама и короткая колесная база были приспособлены для максимально легкого управления. Эти модели оснащались передней подвеской или жесткой рамой. В 1999 году эти модели *Cannondale* вошли в число "12 лучших дорожных велосипедов всех времен" по версии *Cycle Sport*, журнала европейских велосипедистов. Дорожные велосипеды *Cannondale* многими компонентами напоминали другие модели компании, но отличались более длинной колесной базой, обеспечивающей дополнительную устойчивость. Это очень важно, поскольку велотуристы обычно берут с собой дополнительный груз. Гибкие производственные технологии *Cannondale* позволяли изготавливать небольшие партии специальных велосипедов, таких как тандемы, выпускавшиеся в двух моделях: горные и дорожные. Ассортимент продукции *Cannondale* по состоянию на 2000 год представлен в табл. 8.5.

Таблица 8.5. Количество моделей Cannondale в каждой категории велосипедов, 2000 год

Категория велосипедов	Количество моделей
Горные велосипеды	
Полная подвеска	11
Передняя подвеска	13
Без подвески	3
Дорожные велосипеды	
Передняя подвеска	3
Без подвески	15
Для отдыха и спортивные	2
Гибридные	7
Любительские	7
Специальные	
Тандемы	5
Туристические	3
Внедорожные	2
Всего	71

Источник. Отчет 10-K Cannondale Corporation за 1999 год.

¹³ Пресс-релиз Cannondale, www.cannondale.com/bikepres/19981204.html.

Аксессуары. Линия аксессуаров помогла компании намного продуктивнее использовать возможности каналов распространения и в то же время повысить узнаваемость марки. Как и в производстве велосипедов, компания стремилась дифференцировать свои аксессуары за счет инноваций.

- **Пакеты и сумки.** Cannondale предлагала широкий выбор сумок и корзин (которые прикрепляются к багажнику или по сторонам колеса): сумки для горных велосипедов, легкие сумки среднего размера для дорожных велосипедов и вместительные сумки для путешествий. Компания также выпускала забавные пакеты, спортивные костюмы и рюкзаки специально для велосипедистов. Запатентованная сумка Seat Cleat, крепящаяся к седлу, была отмечена журналом *Industrial Design* за новизну дизайна.
- **Одежда и обувь.** Компания предлагала полную ассортиментную группу мужской и женской одежды для езды на велосипеде, включавшую в себя шорты, трикотажные изделия, куртки и облегающие спортивные костюмы. Ассортимент компании состоял из четырех товарных групп: Vertex, одежда для профессионалов; Hpx, универсальная одежда для активного отдыха; Terra, одежда более свободного покроя для внедорожной езды и велотуризма; женская одежда Sport, подчеркивающая фигуру. Некоторые модели одежды Cannondale изготавливались из специального, разработанного компанией материала Micro-C, который поглощал выделяющийся пот. Велосипедные тапочки Arago, предназначенные для езды на горном велосипеде, отличались легкостью; повторяя форму ступни, они были достаточно жесткими, чтобы эффективно передавать усилие ноги на pedal.
- **Компоненты.** Собственная разработка компании — вилка передней подвески HeadShok, выгодно дифференцировала ее на рынке, потому что все конкуренты применяли вилку практически одинаковой конструкции, покупая ее у одного-двух независимых поставщиков. Почти все вилки HeadShok были интегрированы в велосипедную раму и образовывали с ней единую систему, но модель 2000 года, HeadShok Lefty, представляла собой независимую подвеску, которую можно было устанавливать на рамы Cannondale или на рамы других марок. Передовой дизайн Lefty отметили такие издания, как *Design News*, *Popular Mechanics* и *New York Times*.

В 1994 году компания начала продавать компоненты CODA: тормоза, рулевые ручки, наконечники для ручек, покрытие для сидения, рукоятки и пр.; эти аксессуары также использовались на некоторых моделях Cannondale. Работа отдела исследований и разработок была направлена на создание продуктов, более качественных и более прибыльных, чем товары конкурентов. Собственные компоненты Cannondale не только помогли дифференцировать велосипеды компании среди других марок со сходными компонентами, но и стали еще одним источником дохода как сопутствующие и дополнительные товары.

- **Другие аксессуары.** В эту категорию входят инструменты, насосы, бутылки для воды и велосипедные прицепы, которые производятся другими компаниями и продаются под маркой Cannondale.

Диверсификация Cannondale — мотоциклы

В феврале 1998 года основатель и глава Cannondale Джо Монтгомери объявил, что компания собирается использовать конструкцию велосипедной рамы и накопленный опыт в производстве внедорожных мотоциклов. Cannondale пообещала обогатить рынок гоночных мотоциклов, объемом которого составлял примерно 700 млн. долл., как минимум тремя инновационными технологиями. Мотоцикл компании будет иметь радикально новую конструкцию двигателя и уникальную заднюю подвеску. Рама из алюминиевых трубок большого диаметра будет прочнее и легче стальной. Многие эксперты уверены, что Cannondale сдержит слово и принесет в отрасль новые разработки. Издатель *Motocross Action Magazine* предостерегал скептиков: «Не спешите говорить, что производитель велосипедов не способен конкурировать в мире мотоциклов. Сегодня

горные велосипеды намного превосходят мотоциклы в использовании новинок металлургии, АПИ рам, системах подвески. Можно не сомневаться, что *Cannondale*, американский производитель, сможет представить высокотехнологичный продукт¹⁴.

Летом 1998 года начались испытания 11 прототипов нового двигателя и рамы MX400. Испытания мотоцикла прошли в ноябре 1999 года, когда он впервые принял участие в гонках и занял первое место. Мотоцикл дважды победил на короткой дорожке в 2 км, расположенной неподалеку от завода компании в Бедфорде, штат Пенсильвания. В обоих состязаниях MX400 пришел к финишу на минуту раньше остальных. В конце 1999 года журнал *Dirt Rider* назвал его "Мотоциклом года". Описывая новинки конструкции MX400, редактор журнала заметил: "MX400 больше похож на очень дорогой проект, который разрабатывался в секретном отделе крупного автомобильного производителя, и мало напоминает первую попытку лидера велосипедной отрасли"¹⁵. В оценке нового мотоцикла *Cannondale* с ним согласился и обозреватель журнала *Dirt Action*: "В MX400 столько нововведений, что прочие модели рядом с ним выглядят, как смешной антиквариат. Надо полагать, конкуренты-производители возненавидят этот мотоцикл, потому что он заставит их создавать по-настоящему современные машины"¹⁶. Выпуск мотоцикла был запланирован на лето 1999 года. Однако непредвиденные производственные проблемы помешали компании весной 2000 года отправить MX400 в дилерскую сеть *Cannondale*, в которой было 159 независимых дилеров мотоциклов в 38 штатах. В январе 2000 года заказы на новый MX400 превысили прогнозируемые объемы продаж на 80%. Руководство компании планировало оптимально использовать первоначальный успех MX400 и представить еще несколько мотоциклов на торговой выставке этой отрасли в Индианаполисе, штат Индиана, в 2000 году.

¹⁴ "Bike-Maker Cannondale to Unveil New Motorcycle at Indianapolis Trade Show", PR Newswire, February 12, 1999.

¹⁵ *Отчет Cannondale за 1999 год.*

¹⁶ *Ibid.*

Ситуация для анализа 9¹

Конкуренция в отрасли розничных брокерских услуг в 2000 году

Артур А. Томпсон

University of Alabama

Джон И. Гембл

University of South Alabama

Конкурентная структура американской отрасли розничных брокерских услуг, оцениваемая в 14 млрд. долл., в начале 2000 года претерпела значительные изменения. До появления в 1995–1996 годах электронных брокерских услуг инвесторы, желавшие продать или купить обычные акции, должны были дать соответствующее распоряжение одному из 600 тысяч официально зарегистрированных брокеров, работающих в универсальных брокерских компаниях — *Merrill Lynch, Paine Webber, Prudential Securities*, или в фирмах с ограниченным набором услуг и пониженными комиссионными — *Charles Schwab, Quick & Reilly* и *Siebert Securities*. В 1996–1998 годах возникла торговля через Internet, и отрасль брокерских услуг приобрела трехуровневую структуру — универсальные брокеры, брокеры с пониженными комиссионными (дисконтные) и электронные брокеры.

Универсальные брокеры и в меньшей степени брокеры с пониженными комиссионными оказались в стратегически сложном положении. Быстрый рост электронной торговли усилил конкуренцию. Инвесторы стали переводить свои счета в электронные компании, привлекаемые низкими комиссионными и удобством обслуживания. Универсальные компании в стремлении противостоять появившимся на рынке электронным брокерам также пытались предлагать своим клиентам аналогичные услуги, однако этим они резко снижали уровень комиссионных, которые всегда служили источником их доходов, и рисковали потерять тысячи своих брокеров, которые предоставляли услуги клиентам и получали за это вознаграждение в виде комиссионных. Несмотря на это, компания *Merrill Lynch*, которая долгое время лидировала в отрасли, в июне 1999 года объявила о намерении пересмотреть свою бизнес-модель и предложить клиентам электронные брокерские услуги по цене 29,95 долл. за операцию. Это означало полную победу электронной торговли ценными бумагами над традиционной.

В начале 2000 года практически все ведущие розничные брокеры в США включили электронные операции в список своих услуг или запланировали их введение на ближайшее время. Трудно пришлось универсальным компаниям, которым пришлось пересмотреть свою стратегию, бизнес-модель и доказать сотрудникам, что электронные биржевые операции не лишат их работы. По мере того как Internet стала восприниматься как обычный канал распространения, разница между традиционными и электронными брокерами стерлась. Исторически розничные брокеры конкурировали по цене и ассортименту услуг, теперь конкуренция распространилась и на другие области. Ряд брокерских компаний-конкурентов во главе с *Charles Schwab* и *E*Trade* приступили к реализации стратегических инициатив, направленных на резкое увеличение своих долей рынка. *Schwab* из брокера с ограниченным набором

¹ Copyright © 2000 Arthur A. Thompson and John E. Gamble. Все права защищены.

услуг и большими возможностями в электронной торговле быстро трансформировалась в универсальную компанию, предоставляющую как традиционные, так и электронные финансовые услуги. Другие компании из числа тех, что первыми вышли на сегмент электронных брокерских услуг, также активно расширялись, стремясь максимально использовать потенциал Internet и стать финансовыми и инвестиционными предприятиями будущего.

Брокерские компании не только пересматривали стратегии и бизнес-модели с учетом новых условий, но все шире использовали электронные сети, позволяющие вести биржевые операции с помощью компьютеров и специальных программ, которые сопоставляют предложения покупки и продажи. Быстрое развитие электронных сетей вскоре дало возможность торговать акциями во всем мире круглосуточно семь дней в неделю. За последние 24 месяца (1998–2000 годы) восемь компаний-провайдеров предложили автоматизированную торговлю акциями без вмешательства человека.

Облик отрасли быстро менялся, и никто не знал, чем это обернется завтра. В табл. 9.1 показаны доли рынка ведущих электронных брокерских компаний.

Таблица 9.1. Доли рынка ведущих брокерских электронных компаний за I квартал 1998–1999 гг. (по оценкам ежедневного объема торговли)

Брокерская компания	Приблизительная доля торговых операций в день, %		
	IV квартал 1998 года	I квартал 1999 года	I квартал 1998 года
Charles Schwab & Co.	22,0	27,9	32
E*Trade	15,3	13,3	12
Waterhouse Securities	13,3	11,7	9
Fidelity (подразделение Fidelity Investments — ведущий взаимный фонд США)	11,4	10,1	8
Datek Online	10,0	10,1	7
Ameritrade	8,8	8,3	6
DLJ Direct (отдел Donaldson Lufkin & Jenrette, известного инвестиционного банка)	3,8	3,8	4
Suretrade/Quick & Reilly (фирма Fleet Financial, ведущего банка Новой Англии)	2,0	2,2	4
Morgan Stanley Dean Witter Online (бывшая Discover Brokerage Direct)	1,5	2,8	4
Все остальные	11,9	12,6	14
			100%

Источник. Материалы U.S. Bancorp Piper Jaffray, Inc.

ИСТОРИЯ ОТРАСЛИ

Традиционные универсальные брокерские компании

Исторически в бизнесе розничных брокерских услуг доминировали универсальные компании, работавшие с 75% инвестиционных счетов и активов мелких вкладчиков. Они предоставляли клиентам широкий диапазон финансовых услуг: текущие счета, кредитные карточки, индивидуальные пенсионные счета и пенсионные счета для самостоятельно занятых лиц, пенсионное страхование, закладные, все виды консультирования по капиталовложениям и, с недавнего времени, электронные биржевые операции. Универсальные брокерские компании — основной канал розничной покупки или продажи акций, бон, взаимных фондов, оп-

ционов, фьючерсов и других ценных бумаг. Эти компании предоставляли свои услуги через сеть местных офисов и высокооплачиваемых профессиональных брокеров (финансовых консультантов), чьи задачи — привлечь клиента, выяснить его предпочтения в инвестициях, дать дельный совет, провести все необходимые операции по купле-продаже; брокеры выступали в качестве главного продавца услуг и основного связующего звена между компанией и клиентом. Брокеры, умеющие привлечь богатых клиентов, качественно их обслуживать, активно помогать им получить хороший доход на инвестированный капитал (обычно это означало рекомендацию приобрести акции быстроразвивающихся компаний, взаимных фондов и облигаций) и принести компании высокий доход в виде комиссионных и гонораров, могли претендовать на вознаграждение, выражающееся шестизначными числами.

Универсальные компании проводили сделки купли-продажи через своих брокеров и брали за это комиссионные, размер которых зависел от количества акций и их цены и редко бывал ниже 1 долл. за акцию.

В табл. 9.2 представлены комиссионные брокеров разного типа.

Таблица 9.2. Сравнение комиссионных, назначаемых различными брокерскими компаниями (весна 2000 года)

	200 акций по 20 долл.	3000 акций по 10 долл.
Универсальные брокеры		
Средняя сумма комиссионных	116,9 ^a	672,59 ^a
Брокеры с пониженными комиссионными		
Средняя сумма комиссионных	66,9 ^a	145,05 ^a
Электронные брокеры		
Charles Schwab	29,95	30 ^b
Morgan Stanley Dean Witter Online	29,95	30 ^c
DLJ Direct	20	60 ^d
E*Trade		
Акции, котирующиеся на Нью-Йоркской фондовой бирже	14,95	
Акции NASDAQ	19,95	
Fidelity	14,95	14,95
Web Street Securities	14,95	Бесплатно для акций NASDAQ
Waterhouse Securities	12	12
Datek Online	9,99	9,99
Ameritrade	8	8
Suretrade	7,95	7,95
Brown & Co.	5 ^e	5 ^e

Примечание. Это комиссионные за торговые операции, проводимые по ценам, доминировавшим на рынке во время их оформления. Ордера, в которых указан предел цен, обычно предполагают дополнительное вознаграждение, — например, в Fidelity, Ameritrade и в Brown & Co. оно составляло 5 долл.

^a Весна 1998 года.

^b Schwab практиковала твердую сумму комиссионных — 29,95 долл. на все операции до тысячи акций, 3 цента за акцию на все операции свыше тысячи акций. Активным трейдерам назначали другую ставку — 14,95 долл.

^c У Morgan Stanley Dean Witter Online была твердая структура комиссионных — 29,95 долл. на все торговые операции до тысячи акций (телефонные ордера — 39,95 долл.), в операциях свыше тысячи акций — 3 цента за каждую акцию (в телефонном ордере — 4 цента за акцию).

^d В DLJDirect была твердая структура комиссионных — 20 долл. за все операции до тысячи акций, если количество акций превышало тысячу, за каждую дополнительную акцию взималась плата в 2 цента. Клиенты компании, на счетах которых был 1 млн. долл., платили 20 долл. за каждую операцию объемом до 5000 акций и 2 цента за каждую акцию сверх этого количества.

* Комиссионные *Brown & Co.* составляли 5 долл. за все операции до 5000 акций, если акций было больше, назначалась плата в 1 цент за каждую акцию в сделке, начиная с первой. Таким образом, купля-продажа 6000 акций стоила 65 долл. Ордера, размещенные при помощи брокера, стоили на 7 долл. дороже.

Источники. *Credit Suisse First Boston Co.* и реклама на Web-сайтах компаний.

Универсальные компании содержали большой штат аналитиков, постоянно составлявших отчеты о положении дел в компаниях, отраслях и различным типам инвестиций. Они обеспечивали брокеров адекватной информацией об инвестициях. Возможность создания собственной информации, предлагаемой клиентам, универсальные компании рассматривали как важнейший фактор дифференциации. Они считали, что надежные сведения, широкий набор услуг и персональное обслуживание штатными профессиональными брокерами оправдывают высокие комиссионные, взимаемые с клиентов.

Начиная с конца 1980-х и до конца 1990-х годов в сегменте универсальных брокерских услуг происходила консолидация за счет слияний и приобретений. К началу 2000 году лидерами отрасли были *Merrill Lynch, Paine Webber, Morgan Stanley Dean Witter, Salomon Smith Barney* и *Prudential Securities*, плюс еще 10–15 региональных универсальных компаний, таких как *A. G. Edwards, Robinson-Humphrey, J.C. Bradford* и *Edward D. Jones*.

Дисконтные брокерские компании — новое поколение конкурентов в 1985–1995 годах

В середине 1980-х годов *Charles Schwab & Co., Quick & Reilly* и еще несколько новых брокерских компаний превратились в опасных конкурентов универсальных компаний, предлагая ограниченный набор услуг за меньшее вознаграждение. *Schwab*, используя мощную рекламу в СМИ и более широкий, чем у конкурентов, набор услуг и товаров, быстро стала крупнейшим и самым известным дисконтным брокером. Благодаря своей репутации и сервису *Schwab* назначала комиссионные, размер которых хоть и был на 30% ниже, чем у универсальных компаний, однако выше, чем у всех остальных дисконтных брокеров. Дисконтные брокеры “второго эшелона” предлагали цены ниже и ограничивались обслуживанием активных трейдеров и охотников за скидками, предлагая минимум услуг помимо основных торговых операций.

С 1985 по 1995 годы популярность дисконтных брокеров стабильно росла. Их низкие комиссионные привлекали опытных вкладчиков, которые принимали активное участие в управлении своим портфелем, часто покупали и продавали акции (иногда по несколько раз в течение рабочего дня) и не видели смысла переплачивать за рекомендации универсальных брокеров. Поскольку комиссионные были главной статьей расхода, таким активным трейдерам было выгодно разместить счета в компании, которая взимает минимальную плату за выполнение их распоряжений на куплю-продажу. Обычно активные трейдеры получали информацию из многих источников и не нуждались в профессиональных советах и аналитической информации, которые входили в пакет услуг универсальных брокеров. Пониженные комиссионные дисконтных брокеров нравились также небогатым инвесторам со скромным балансом: экономия на услугах консультантов позволяла больше вкладывать в ценные бумаги.

Комиссионные дисконтных брокеров были ниже, чем у универсальных компаний, в том числе и потому, что они отказались от услуг высокооплачиваемых аналитиков и профессиональных брокеров. Торговые операции выполняли работающие по контракту представители отдела обслуживания, которые по телефону сообщали клиентам биржевые котировки, выполняли распоряжения по купле-продаже, но не имели права давать советы по вложению капитала. Условием найма на работу этих служащих было умение вежливо и дружелюбно общаться с клиентами по телефону; их зарплата колебалась от 28 тыс. долл. до 40 тыс. долл. В год. В некоторых компаниях они получали еще и небольшие премии, зависящие от ежедневного количества телефонных звонков и проведенных операций. Дисконтные брокеры либо вовсе не предоставляли клиентам никакой финансовой информации, либо предоставляли минимальную. Некоторые из них имели небольшие офисы в крупных городах для пер-

сонального обслуживания клиентов, однако большинство вели свои дела исключительно по телефону из центрального офиса, иногда еще из филиалов.

Тем временем крупные национальные и региональные банки, видя выгоду в предоставлении универсальных финансовых услуг, стали создавать брокерские подразделения, работающие на условиях пониженных комиссионных, тем самым повышая уровень обслуживания клиентов и надеясь привлечь индивидуальные и другие пенсионные счета. Банки с дисконтными брокерскими службами нанимали в свои офисы и филиалы сотрудников, владеющих соответствующей информацией, умеющих работать с брокерскими счетами и при необходимости совершать операции со взаимными фондами. При этом для совершения операций с акциями клиенты все равно обращались по телефону напрямую к представителям в центральном офисе. Некоторые компании со взаимными фондами, например, *Fidelity Investments*, также ввели отделы дисконтных брокерских услуг, главным образом для инвесторов, которые владели взаимными фондами компании, а также как способ привлечь новых вкладчиков. У *Fidelity* были офисы по всей стране, бесплатные телефонные линии для обслуживания клиентов взаимных фондов и внутренняя инфраструктура для торговли ценными бумагами, поэтому ей несложно было включить дисконтные брокерские услуги в свой ресурс.

Появление электронных брокерских компаний в 1995–1999 годах

Электронные брокерские компании появились в 1995 году с освоением Internet, когда более или менее успешно была решена проблема защиты данных. В середине 1996 года в сегменте электронных брокерских услуг было всего 15 компаний, а к 1998 году их количество увеличилось до 60. Среди них было несколько новых компаний во главе с молодыми Internet-предпринимателями; самыми известными из них стали *E*Trade* и *Web Street Securities*. Остальные электронные компании были организованы как подразделения либо дисконтных брокерских контор, таких как *Charles Schwab* и *Quick & Reilly*, либо компаний с взаимными фондами, например *Fidelity*, либо других финансовых организаций с целью предоставления дополнительных услуг своим клиентам и получения дополнительных доходов. Владельцы и менеджеры электронных финансовых компаний считали, что "Internet — самое то" и что будущее розничных брокерских услуг — за электронным форматом.

Быстрый рост электронной торговли. Традиционные универсальные и дисконтные брокерские компании сначала отнеслись к Internet как к высокотехнологической игрушке для энтузиастов ПК, однако довольно быстро электронные финансовые операции стала главным направлением развития отрасли. Инвесторов, знакомых с Internet, привлекала возможность самостоятельно вести операции с ценными бумагами, автоматически контролировать портфели и при этом экономить на комиссионных; при первой же возможности они открывали электронные счета. Поэтому объем финансовых операций в Internet быстро увеличивался.

Период	Среднее количество операций в день* (тыс. опер.)
Март 1997 года	95,5
Июнь 1998 года	228,0
Декабрь 1999 года	807,0

*Данные предоставлены компанией *U.S. Bancorp Piper Jaffray*.

Репортер *Fortune* так описывал преимущества электронных банковских операций.

Продажа и покупка акции в Internet — это нечто совершенно новое. ... Во-первых, это удобно и конфиденциально. Можно получать котировки и найти информацию без помощи брокера, и не надо обращаться к продавцу, ... который пытается повлиять на ваше решение. Во-вторых, это интересно. Цвета, графика, ощущение прикосновения к самому сердцу

цу мира капитала. Помещаете заказ на 100 акций GM, щелкаете мышкой — и через несколько секунд они ваши. ... В-третьих, вы получаете электронный счет и вместе с ним массу полезной информации: многие электронные брокеры предлагают бесплатный доступ к статьям, пресс-релизам, курсам акций, прогнозам доходов и даже к отчетам аналитиков.

К тому же все это стоит куда меньше тех 125 долл., которые вам пришлось бы заплатить обычному дисконтному брокеру. ... И цены продолжают снижаться².

Вот что заявил пенсионер из Флориды: “Чтобы начать играть на бирже (в Internet), достаточно заплатить примерно 30 долл. В любом другом месте одних комиссионных надо было бы заплатить 300–400 долл. Я могу продать акции, купить их опять, и брокер не дерет с меня за это последнюю шкуру”. Консультант по программному обеспечению, 45-летняя женщина, добавляет: “Цены сильно упали, и теперь это очень просто”. Инвестор, который поменял универсальную брокерскую компанию на электронную фирму, комментирует: “Мой брокер — отличный парень, но он же меня грабил! Причем он ничего не делал, кроме размещения моих ордеров. А это я и сам могу”³.

В начале 1995 года насчитывалось 412 тыс. электронных счетов, через год эта цифра выросла до 800 тыс., а к началу 2000 года их было уже свыше 13 млн. За четвертый квартал 1999 года добавилось 1,8 млн. новых электронных счетов, и такого роста популярности брокерских услуг в Internet больше не наблюдалось. В 1999 году активы на этих счетах увеличились на 35%, достигнув 900 млрд. долл. Доля брокерских операций, совершаемых в Internet, также росла: в 1996 году она была меньше 8%, в 1997 достигла 17%, в середине 1998 года — 25%, в первой половине 1999 — 37%, а во второй половине 1999 года составила 48%.

Цепочка ценности электронных брокерских компаний. Эта цепочка радикально отличается от традиционной. Накладные расходы электронных брокеров намного ниже, потому что им не требуются большие представительные помещения и не надо платить профессиональным брокерам. Несмотря на то, что они содержат штатных сотрудников — финансовых консультантов, официальных представителей и специально обученных сотрудников, в обязанности которых входит общение по телефону с теми инвесторами, которым хочется поговорить с “живым брокером”, — основным средством связи с потребителями является Internet. Обычно у электронной брокерской компании есть Web-сайт, часть страниц которого бесплатна и открыта всем желающим, а часть предназначена только зарегистрированным пользователям и открывается при вводе номера счета и пароля. Чтобы открыть счет, нужно заполнить электронную форму (или запросить информацию об открытии счета и получить соответствующие документы по почте). На Web-сайте электронного брокера клиенты могут получать биржевые котировки по итогам торгов и в реальном времени, размещать распоряжения на куплю-продажу и получать подтверждения, а также проверять состояние своего счета и портфеля активов, просматривать динамику курсов акций, данные и рейтинги взаимных фондов, знакомиться с новостями отрасли или компании и получать доступ к отчетам отраслевых аналитиков. Клиенты получают доступ к информации о своем счете в любое время, в том числе ночью и в выходные, и могут заранее разместить распоряжения, чтобы их выполнили на следующий день сразу после открытия биржи. Одни электронные брокерские компании разрабатывают собственное программное обеспечение для поддержки Web-сайта и предоставления информации о счете клиента, другие поручают разработку (целиком или частично) независимой компании и выплачивают ей процент от каждой операции.

Конкуренция среди электронных брокерских компаний. Во второй половине 1997 года агрессивные электронные новички во главе с Ameritrade и Suretrade резко снизили свои комисси-

² David Whitford, “Trade Fast, Trade Cheap”, *Fortune*, February 2, 1998, p. 112.

³ “The New Stock Traders”, *Business Week*, May 4, 1998, p. 134.

⁴ *Ibid.*, p. 126.

⁵ Цитируется по статье “With the World Wide Web, Who Needs Wall Street?”, *Business Week*, April 29, 1996, p. 120.

онные и открыли многомиллионную рекламную кампанию для привлечения новых счетов и увеличения доли рынка. После короткой, но ожесточенной борьбы средний размер комиссионных за одну операцию у ведущих электронных брокеров снизился с 50 долл. в начале 1996 года до 15 долл. в конце 1997 года. После этого цены стабилизировались.

Период	Средний размер комиссионных в 10 ведущих электронных брокерских компаниях, долл.
1 квартал 1996 года	52,89
1 квартал 1997 года	32,19
1 квартал 1998 года	15,53
4 квартал 1998 года	15,75
4 квартал 1999 года	15,50

Источники. На основании данных, собранных *Credit Suisse First Boston* и *U.S. Bancorp Piper Jaffray* и представленных в статье Theresa W. Carey, "Better, Not Just Bigger", *Barron's Online*, March 13, 2000.

В начале 2000 года уровень комиссионных в Сети был различным: от самого высокого 29,95 долл. у известных брокеров, например *Charles Schwab*, до 14,95 долл. — в *E*Trade* и *Fidelity*, 8 долл. — в *Ameritrade*, 7,95 долл. — в *Suretrade*, 5 долл. — в *Brown & Co.* и 1,5 долл. — в *CyberCorp* (клиентами этой компании были гиперактивные дневные трейдеры, которые в течение дня проводили сотни и даже тысячи операций).

В 1996–1999 годах Web-технологии достигли больших успехов, передача данных по сетям ускори́лась, программное обеспечение усовершенствовалось, и Web-страницы электронных брокеров стали красивее, информативнее, удобнее. Об этих Web-сайтах рассказывается во врезке "Функции и услуги электронных брокерских компаний в 1998–1999 годах". В целях дифференциации и привлечения клиентов электронные компании активно конкурировали по цене, ассортименту услуг, функциям и программным средствам Web-сайта, объему и качеству предлагаемой информации. Конкуренты непрестанно обновляли свои Web-сайты, добавляли новые функции, совершенствовали сервис, увеличивали количество информации и добавляли новые гиперссылки.

Функции и услуги электронных брокерских компаний в 1998–1999 годах

- Открытие счета в режиме реального времени или заказ необходимых документов, которые присылаются клиенту по почте; демонстрационная версия счета, курсы обучения работе со специальной программой управления счетом.
- Техническая поддержка по электронной почте или бесплатно по телефону в рабочее время с понедельника по пятницу. Некоторые компании оказывают поддержку круглосуточно без выходных. Время ожидания доступа в разных компаниях различно — от нескольких секунд до 15 минут.
- Получение информации о счете: пользователь получает доступ к своему счету после ввода пароля и узнаёт котировки всех активов портфеля. Одни брокерские компании обновляли информацию о ценах в конце каждого рабочего дня, другие — каждые 15–20 минут, третьи не пожалели денег и разработали программы, позволяющие обновлять информацию в режиме реального времени.
- Защита счетов.
- Бесплатный отложенный доступ к информации о котировках (т.е. с задержкой в 15–20 минут после окончания операции).
- Ограниченное количество (обычно 100) бесплатных котировок в режиме реального времени на одну транзакцию. За электронные котировки сверх указанного количества назначается плата. Чтобы предоставлять такие котировки, компания-брокер должна иметь программу, непосредственно на экране обновляющую цену акций в режиме реального времени, и источник данных котировок, также в режиме реального времени

(обычно это независимая компания, например *Thomson Financial* — основной провайдер электронных котировок).

- Полный контроль со стороны клиента над размещением заказов на куплю-продажу.
- Подтверждение операций, обычно через несколько секунд после размещения заказа.
- Широкий ассортимент инвестиционных продуктов, доступных в электронных сетях: акции, облигации, опционы, взаимные фонды.
- Возможность получения ретроспективной информации — динамика цен и объемы торговли, колебания цен за последние 52 недели, история дивидендов, отношение рыночной цены акции компании к ее чистой прибыли в расчете на одну акцию, колебания цен акций по различным индексам, таким как *S&P 500* и индекс Доу-Джонса.
- Деловые новости из таких источников, как рейтинги Доу-Джонса, *CNN*, агентства *Bloomberg*, *Reuters*, *Business Wire*, *Standard & Poor*, информация из журналов *Fortune* и *Business Week*.
- Рейтинги взаимных фондов в *Morningstar* и др.
- Ежедневные обзоры финансовых новостей от *CBS Market Watch*, *Briefing.com* и др.
- Пресс-релизы компаний.
- Подборки ссылок на различные финансовые отчеты, годовые отчеты компаний, прогнозы доходов от *First Call*, рекомендации аналитиков *Zack Research*, советы по инвестированию из разных источников.
- Возможность в случае необходимости посоветоваться с финансовым консультантом или официальным представителем компании.
- Система электронного перевода платежей.
- Различные виды пенсионных счетов.
- Текущие счета.
- Электронная оплата счетов.
- Кредитные и дебетовые карточки.
- Полная открытость структуры комиссионных и списка гонораров за обслуживание индивидуальных пенсионных счетов, возвращение чеков и другие услуги (публикуются на Web-сайте для удобства клиентов).
- Средства анализа и систематизации акций на основании указанных клиентом критериев.
- Инструменты финансового планирования и оптимизации портфеля.
- Интерактивные курсы обучения начинающих инвесторов основам инвестиционной деятельности, управлению пенсионным планом и основам анализа ценных бумаг.
- Предупреждение клиентов о неожиданных скачках цен на их акции или резком изменении цены портфеля на протяжении дневных торгов.

Примечание. В этом списке объединены функции и услуги всех электронных брокерских компаний, хотя индивидуальные пакеты услуг каждой компании различались. В 1997-1998 годах наборы функций непрерывно менялись, поскольку брокеры интенсивно обновляли свои Web-сайты и меняли их дизайн, но к концу 1999 года процесс добавления новых функций и изменения услуг замедлился.

Как мы уже говорили, в середине 1997 года новые электронные брокерские компании, желая привлечь внимание инвесторов и увеличить свою долю рынка, начали многомиллионную рекламную кампанию с использованием экранных объявлений на самых посещаемых Web-сайтах, рекламных теле- и радиороликов, печатных объявлений в *USA Today*, *Wall Street Journal*, *Business Week*, *Fortune*, *Smart Money* и прочих изданиях, посвященных бизнесу. Растущее количество конкурентов вынудило их обратиться к средствам массовой информации —

это был единственный способ обратить на себя внимание и быстро повысить узнаваемость бренда. Многие лидеры электронного сегмента продолжали интенсивную рекламу и в 1998, и 1999 годах, для привлечения новых клиентов и укрепления бренда. В 2000 году в рекламу для привлечения новых клиентов было вложено в общей сложности 1,5 млрд. долл.

Союзы между электронными брокерами и информационными провайдерами. Большинство электронных брокеров не занимались созданием информации, а заключали союзы и стратегические альянсы с компаниями, которые специализировались на поставках финансовой информации через Internet. Эта информация была жизненно необходима электронным брокерским компаниям, чтобы привлечь клиентов и повысить конкурентоспособность. Информационные провайдеры также были заинтересованы в поставке услуг электронным брокерам, поскольку это расширяло их клиентскую базу, ведь информационные провайдеры получали доход от предоставления контента за плату (платили либо брокеры, либо их клиенты) и/или от размещения рекламы на своих Web-сайтах. Как только электронный брокер и контент-провайдер договаривались об условиях оплаты, Web-мастеру брокера оставалось только добавить на Web-сайте брокера ссылки на сайты соответствующего провайдера.

Реакция универсальных и дисконтных брокеров на электронную брокерскую деятельность, 1996–1999 годы

Первой реакцией универсальных и дисконтных брокеров на растущий интерес к электронным брокерским услугам было создание собственных Web-сайтов. Торговля акциями на них не велась, зато клиентам предлагалась актуальная информация: ежедневные комментарии по торгам, обновляемые ежедневно или еженедельно курсы акций, порой аналитические материалы; главной целью было привлечение внимания клиентов к услугам компаний. Дальше всех пошла *Salomon Smith Barney*: зарегистрировавшись, посетитель мог получить котировки 10 выбранных компаний акций и по ссылкам перейти на другие сайты с финансовой информацией. В 1996 году *Prudential Securities* первой из универсальных брокеров предложила своим клиентам интерактивный доступ к счетам и стала публиковать котировки акций. Ее примеру вскоре последовали остальные универсальные и дисконтные компании, и клиенты получили еще один канал доступа к финансовой информации, кроме чтения биржевых сводок и общения с брокерами по телефону. Правда, чтобы получить Internet-доступ к своему счету, клиентам универсальных компаний сначала следовало зарегистрироваться у брокера и получить необходимое программное обеспечение (иногда за это требовалось внести единовременную плату в 25 долл.), установить его на компьютер и затем уже пользоваться стандартным браузером (Netscape Navigator или Internet Explorer). Подавляющее большинство (примерно 75%) электронных брокеров использовали такое программное обеспечение, которое позволяло их клиентам получать доступ к своим счетам без установки специальных программ.

Но до конца 1999 года ни одна из универсальных брокерских компаний не позволила клиентам торговать акциями в интерактивном режиме; исключение составляла лишь *Morgan Stanley Dean Witter*, которая организовала специальное подразделение *Discover Brokerage* для предоставления брокерских услуг через Сеть. Дело в том, что универсальные брокеры не считали электронных серьезными конкурентами, поскольку те не располагали достаточными финансовыми возможностями и уровнем доверия к своим брендам. К тому же традиционные финансовые компании были уверены, что их клиенты не захотят сменить обычных брокеров из плоти и крови на какие-то электронные сети. Как сказал в 1996 году менеджер по маркетингу одной универсальной компании: «Нас это не очень беспокоит; мы знаем, что нашим инвесторам постоянно нужны информация и совет»⁶. Другой отраслевой аналитик предсказывал: «Вы сами увидите, что люди вернуться в наши компании, потому что в тревожной ситуации им надо держаться за чью-то руку»⁷.

⁶ «The New Stock Traders», Business Week, May 4, 1998, p. 121.

⁷ «Schwab Is Fighting on Three Fronts», Business Week, March 10, 1997, p. 95.

В то же время некоторые известные дисконтные брокеры — *Charles Schwab, Quick & Reilly, Fidelity Discount Brokerage* — не теряли времени на теоретизирование по поводу возможностей электронной торговли. Руководство *Schwab*, быстро осознав огромный потенциал Internet, сделало электронные финансовые услуги одним из стратегических направлений. Так *Schwab* стала одним из сильнейших игроков электронного сегмента, а вскоре и его лидером. Электронные подразделения появились и в других дисконтных брокерских компаниях, поменьше, основу клиентуры которых составляли активные трейдеры, торгующие по самым низким ценам. Так эти компании пытались удержать существующих клиентов и привлечь новых, ориентируясь в первую очередь на охотников за скидками. Самая известная компания этой категории — *Ameritrade*. Но большинство дисконтных брокеров, как и их универсальные коллеги, не спешили осваивать Internet и заняли выжидательную позицию, пока давление конкурентов в 1999 году не открыло им глаза на надвигающуюся катастрофу.

УСЛОВИЯ КОНКУРЕНЦИИ В 2000 ГОДУ

В начале 2000 года в США насчитывалось примерно 65 млн. брокерских счетов, 45 млн. из которых были размещены в крупных универсальных компаниях, таких как *Merrill Lynch, Morgan Stanley Dean Witter, Salomon Smith Barney, Paine Webber, Prudential Securities* и в менее известных региональных фирмах. У дисконтных брокеров было около 8 млн. счетов, у электронных компаний — приблизительно 12 млн. Примерно 35 миллионов семей в США имели один или несколько брокерских счетов (часто сразу в нескольких компаниях: универсальной, дисконтной и электронной), и количество таких семей росло, поскольку все хотели испытать счастье на процветающем рынке ценных бумаг, каким он был в период между 1996—1999 годами. По данным официального опроса, в 1999 году 49% американских семей вкладывали средства в ценные бумаги, тогда как в 1989 году таких семей было лишь 32%. Кроме того, не меньше 6 миллионов семей имели собственный капитал размером свыше миллиона долларов. Свыше 3 миллионов семей в США вложили в ценные бумаги суммы, превышающие миллион долларов; согласно прогнозам, число таких семей должно увеличиваться на 13-14% ежегодно с 2000 по 2003 год. Аналитики предсказывали, что через три—пять лет почти все инвесторы будут получать доступ к своим счетам через Internet. Как показал опрос, проведенный в середине 1999 года двумя исследовательскими компаниями, свыше 16 миллионов человек готовы были начать операции с ценными бумагами в Internet.

Отраслевые аналитики предполагали, что в 2000 году 55—60% розничных брокерских операций будут проводиться в электронном формате и этот показатель будет постоянно расти. Поэтому вполне вероятно, что электронные брокеры к концу 2000 года будут выполнять в среднем от 900 тысяч до миллиона операций в день, а в 2003 году — до 1,5 млн. В начале 2000 года объем торговли на Нью-Йоркской фондовой бирже в среднем составлял 900 миллионов акций, но объем в миллиард также не был редкостью; на Американской фондовой бирже *AMEX* ежедневный объем торговли не превышал 50 млн. акций, а объем торговли на электронной бирже *NASDAQ* составлял 1,2 млрд. акций, в особо напряженные дни достигал 1,8 млрд. акций. В 2001 году электронные брокеры выполняли 30—40% ежедневного объема торговли. Как правило, большая часть торговли осуществлялась организациями и взаимными фондами, которые часто оперировали крупными пакетами акций (от 5 тыс. до 20 тыс. и даже больше). Но в последнее время дневные трейдеры, продающие и покупающие небольшие пакеты акций (от 100 до 500) несколько сотен раз в день, резко увеличили объем торговли, и соответственно выросла доля, обрабатываемая электронными брокерами.

Аналитики из *Forrester Research* предсказывали, что сумма активов на электронных счетах, которая в конце 1999 года составляла 900 млрд. долл., в 2003 году достигнет 3 триллионов долларов. Что касается электронных счетов, то их число вырастет с 12 млн. до 40—45 млн. после того, как клиенты универсальных компаний освоят новые электронные возможности, которые эти компании уже предлагают. Ожидалось, что доходы от комиссионных в электрон-

ных компаниях составят 2,5 млрд. долл. в 2000 году (в 1997 году — 600 млн. долл.). Согласно прогнозам, доходы электронных брокеров из всех источников (комиссионные на операции с ценными бумагами, вознаграждения за продажу взаимных фондов, проценты с клиентских счетов по сделкам с маржой, вознаграждение за подписку на ценные бумаги и пр.) увеличатся с более чем 4 млрд. долл. в 1999 году до 10 млрд. долл. в 2002 году.

Из 280 компаний, предлагающих розничные брокерские услуги в 2000 году, более 160 позволяли клиентам торговать ценными бумагами в режиме реального времени. (Точное количество таких компаний менялось еженедельно, поскольку на рынке постоянно появлялись новые фирмы, а среди существующих игроков происходили слияния и приобретения.) В числе тех, кто внедрял электронную торговлю медленнее всех, были банки с брокерскими отделами со сниженными комиссионными, однако ожидалось, что в будущем они также включат электронную торговлю акциями в пакет своих банковских услуг. Известные финансовые компании — *Goldman Sachs* и *J.P. Morgan* — объявили, что с начала 2000 года также предложат электронные услуги.

Универсальные компании только начали освоение электронного пространства, поэтому рано судить, сколько их клиентов частично или полностью перейдут на этот режим и как это повлияет на их доходы. Но совершенно ясно, что доход профессиональных брокеров, основу которого составляли комиссионные, подвергнется все большему риску. Понятно и то, что в ближайшем будущем компании, отказавшись от широкой сети филиалов в пользу Web-сайтов, откажутся и от услуг брокеров. Почти все обозреватели сходились во мнении, что универсальным компаниям понадобится новая бизнес-модель и новые стратегии создания прибыли.

Опрос, проведенный *Fidelity Investments*, показал, что большинство электронных инвесторов довольны финансовой деятельностью в Internet. Например, 10% опрошенных больше всего сожалели о том, что не занимались электронной торговлей акциями раньше. Результаты исследования показали, что инвесторы с электронными счетами в течение первых 90 дней работы в Internet увеличивают число торговых операций с 2,7 до 5,5 в месяц, затем стабилизировалось на среднем показателе 4,5 сделки в месяц.

Проблемы универсальных брокеров при освоении электронного сегмента

Универсальной компании, собирающейся включить в число своих брокерских услуг электронные, предстоит решить ряд проблем, главная из которых — так называемый конфликт каналов, когда между собой конкурируют два подразделения одной и той же компании, обслуживающие разные сегменты и предлагающие разные наборы услуг по разным ценам. Проще говоря, универсальная брокерская компания оказывается в неудобном положении. С одной стороны, она берет с клиента тысячу долларов комиссионных за то, что опытный брокер купит для него 1250 акций *Microsoft*, а с другой — предлагает клиенту самостоятельно выполнить ту же операцию через Internet всего лишь за 29,95 долл. Предлагая клиенту два варианта — с высокими и с низкими комиссионными, компания сама создает проблему для своих брокеров. Один из брокеров сказал по этому поводу так: «Я из кожи вон лезу, чтобы отработать свои комиссионные, но стоит мне отвернуться, и мой клиент получит те же услуги за 16 долл. в моей же компании»⁴. Другая проблема касалась рекламы и продвижения. Большинство электронных брокеров в своей рекламе подчеркивали низкие комиссионные, широкий ассортимент предлагаемых услуг и отсутствие всякого давления, т.е. полную свободу выбора, которую инвесторы получали в Сети. Но такая реклама противоречила образу универсальной брокерской компании, которая предлагала индивидуальное обслуживание и персональное консультирование у профессиональных брокеров, и ее высокие цены объяснялись ценностью услуги. В табл. 9.3 сопоставляются преимущества электронных и традиционных брокеров.

⁴ Цитируется по статье «Channel Conflict», Wall Street Journal, June 14, 1999, p. R9.

Таблица 9.3. Преимущества электронных и универсальных брокеров

Электронные брокерские услуги	Универсальный брокер
◆ Низкие комиссионные ◆ Отсутствие любого давления со стороны брокера ◆ Выше скорость исполнения ◆ В Internet инвестору постоянно доступны необходимая информация и программные средства для выбора ценных бумаг; помощь брокера не требуется ◆ Электронное инвестирование — увлекательный процесс ◆ Личное общение с брокером не имеет реальной ценности, а если очень хочется пообщаться, можно посетить какой-нибудь чат ◆ Работа брокеров не всегда удовлетворяет клиентов ◆ Большинство брокеров — профессиональные продавцы с хорошо подвешенным языком, которые убеждают клиентов совершать побольше операций, за каждую из которых взимается гонорар, и выбирать акции подороже — с той же целью	◆ Возможность получения профессионального совета ◆ Более качественное исполнение ◆ Меньше времени тратишь на анализ информации, больше инвестируешь ◆ Брокер может оказать поддержку в тревожной ситуации ◆ Возможность живого общения с реальным человеком ◆ Брокер может подсказать ценные идеи по выбору акций ◆ Распоряжения о купле-продаже проще передать по телефону, чем через Internet ◆ Хорошо, когда рядом есть профессиональный брокер, который заинтересован в повышении вашего благосостояния

Источник. Адаптировано по статье Jonathan Clements, "Yes You Should, No You Shouldn't", *Wall Street Journal*, June 14, 1999, p. R21.

Morgan Stanley Dean Witter, в штате которой числилось 11,5 тысяч профессиональных брокеров, попыталась решить эти проблемы, организовав для проведения электронных операций полностью независимый филиал, *Discover Brokerage Direct*. Руководство надеялось, что самостоятельный брэнд, не ассоциирующийся с родительской компанией, с собственными офисами и структурой менеджмента, стратегией и слоганами позволит избежать конфликта каналов. Компания пошла на этот шаг ради своих брокеров, которые гордились именами Моргана Стенли и Дина Виттера и не могли без содрогания думать о том, что их собственная фирма предложит клиентам более низкие цены. Однако, поскольку многие универсальные брокеры запланировали создание собственных электронных подразделений, *Morgan Stanley Dean Witter* включила *Discover* в свою структуру, присвоив ему новое название *Morgan Stanley Dean Witter Online*.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОСНОВА ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ АКЦИЯМИ

Аналитики считали электронные биржевые операции потенциально прибыльным бизнесом, несмотря на низкие комиссионные. Доходы электронной брокерской компании поступали из четырех источников.

- Комиссионные от исполнения распоряжений клиентов.
- Доход от процентов по займам, которые брали клиенты для покупки акций на маржу.
- Доход от процентов с наличности на счетах клиентов.
- Выплаты за поток распоряжений, получаемые от участников финансового рынка с каждой акции *NASDAQ*.

Доходы от комиссионных

Электронные брокеры получали от 40 до 70% своих доходов от комиссионных, в зависимости от структуры последних. Вознаграждение за операцию колебалось от 5 до 29,95 долл.

(см. табл. 9.2). Большинство электронных брокеров назначали твердую ставку за операцию объемом до тысячи акций, отказавшись от принятой в универсальных компаниях практики назначения комиссионных на основе количества акций и цен на них. Комиссионные по сделкам объемом свыше тысячи акций обычно были выше. У электронных брокеров расценки на покупку и продажу опционов и на распоряжения с обозначенным пределом цен были выше, чем на операции с акциями по рыночной цене. Вознаграждение за операции со взаимными фондами тоже было неодинаковым; многие электронные компании проводили эти операции бесплатно, отчасти в целях рекламы для привлечения новых клиентов, отчасти из-за политики взаимных фондов, которые бесплатно совершали электронные операции купли-продажи для привлечения инвесторов. В табл. 9.4 приводятся комиссионные электронной брокерской компании *Web Street Securities*.

Таблица 9.4. Комиссионные Web Street Securities, апрель 2000 года (долл.)

Торговые операции через Internet

♦ Любая операция с любыми котирующимися на бирже акциями; любое количество акций	14,95
♦ Любая операция с акциями NASDAQ, до тысячи акций	14,95
♦ Любая операция с акциями NASDAQ, тысяча акций и больше*	Бесплатно
♦ Опционы	14,95 + 1,75 за контракт
♦ Операция со взаимными фондами	25

Биржевые операции, осуществляемые представителем

♦ Любая операция с котирующимися на бирже акциями; любое количество акций	24,95
♦ Любая операция с акциями NASDAQ, до тысячи акций**	24,95
♦ Любая операция с акциями NASDAQ, до тысячи акций и больше**	24,95
♦ Опционы	24,95 + 1,75 за контракт
♦ Операция с взаимными фондами	25
♦ Облигации — правительственные, муниципальные, промышленные	За информацией о цене обращаться к представителю Web Street по работе с клиентами

Размер маржи

♦ 0 - 4999	2% сверх процентной ставки брокера***
♦ 5000 - 9999	1,75% сверх процентной ставки брокера
♦ 10000 - 14999	1,5% сверх процентной ставки брокера
♦ 15000 - 19999	1,25% сверх процентной ставки брокера
♦ 20000 - 24999	1% сверх процентной ставки брокера
♦ 25000 +	0,75% сверх процентной ставки брокера

* На акции, торгуемые более чем за 2 долл. Для акций по цене 2 долл. и меньше — 14,95 долл.

** На акции, торгуемые более чем за 2 долл. штука. Для акций по цене 2 долл. и меньше — 24,95 долл. плюс 1 цент за каждую акцию.

*** Процентная ставка брокера по данным *Wall Street Journal* (7,75% в апреле 2000 года).

Источник: www.webstreetsecurities.com, 14 апреля 2000 года.

Доходы от брокерских ссуд и балансов на счету

Некоторые активные трейдеры частично оплачивали покупку акций средствами, получаемыми в долг у брокера. Такие покупки называются покупками на маржу, а ссуды — ссудами на маржу. Процент, который брокеры назначали на такие ссуды, частично зависел от текущей

краткосрочной базисной ставки и частично от размера ссуды. Процентная ставка брокера обычно была на 1–1,25% ниже базисной ставки. Поэтому по займу клиент выплачивал процентную ставку брокера, плюс 0,5–2% в зависимости от размера ссуды (в табл. 9.4 приводится пример процентных ставок при ссудах на маржу одной из электронных брокерских компаний). Как источник ссуд на маржу брокеры использовали кассовую наличность на счетах своих клиентов. Условия денежного рынка в 1998 году позволяли им зарабатывать 4–5% на таких ссудах, выплачивая примерно 3–4% клиенту и получая в среднем 8–9% от трейдера. Брокерские ссуды были основным источником дохода; как заметил глава *Ameritrade*, “вот где мы действительно зарабатываем деньги”. В начале 2000 года объем ссуд на покупку акций, предоставленных розничными брокерскими компаниями, достиг невиданного показателя в 240 млрд. долл. Общая стоимость всех акций, обращающихся на американских биржах, составляла тогда 17 триллионов долларов.

Кассовую наличность на клиентских счетах, которая не использовалась для ссуд на маржу, брокеры вкладывали в казначейские векселя и другие краткосрочные ценные бумаги. На этом они зарабатывали дополнительные проценты. Эти вложения приносили им чистую прибыль в 1–2% разницы между доходом с краткосрочных ценных бумаг и процентом, который брокеры выплачивали по кассовой наличности на счет клиента.

Чистый доход от ссуд на маржу и краткосрочных инвестиций в среднем составлял 8–10% за биржевую операцию⁹. Брокеры могли также получать небольшой доход за то, что одалживали акции со счетов клиентов трейдерам для некоторых биржевых операций.

Платежи за поток ордеров от участников рынка

Платежи за поток ордеров поступали от компаний, которые специализировались на “создании рынка” для акций, обращающихся вне официальной фондовой биржи (например, акции *NASDAQ*, не обращающиеся на центральной бирже; брокеры могли сами решать, куда отправить на исполнение ордера клиентов). Участник рынка нес ответственность за исполнение торговых операций в соответствии с правилами *NASDAQ*, оглашая цену в течение 90 секунд после сделки. Он покупал акции по указанной покупателем цене и продавал по цене продавца, а также оформлял торговые операции обоих инвесторов на их счетах. Разница между ценами покупки и продажи вне официальной биржи составляла обычно одну восьмую пункта или 12,5 центов за одну акцию. Участники рынка зарабатывали деньги на этой разнице и на торговле акциями со своего собственного счета. Участник рынка мог увеличить или уменьшить разницу между ценами в ответ на изменение баланса входящих распоряжений по покупке и продаже или на изменение цен покупателя и продавца¹⁰. Чтобы поддерживать равновесие между количеством продаваемых и покупаемых акций, участники рынка поднимали запрашиваемую цену в том случае, если распоряжений на покупку было больше, чем на продажу по преобладающей цене, или если нетерпеливые покупатели повышали свою цену предложения. Таким же образом участник рынка понижал запрашиваемую цену, если распоряжений на продажу было больше, чем на покупку, и если цена предложения понижалась. Поэтому операции участников рынка всегда отражали соотношение спроса и предложения на данный период времени.

Когда рынки ценных бумаг были закрыты (обычно они работали с понедельника по пятницу с 9 до 16 часов по времени Восточного побережья США), брокеры могли выполнять торговые операции для инвесторов через сети электронных коммуникаций, например *Instinet*

⁹ David Whitford, “Trade Fast, Trade Cheap”, *Fortune*, February 2, 1998, p. 112.

¹⁰ Suzanne Wooley, “Do I Hear Two Bids a Trade?”, *Business Week*, December 8, 1997, p. 113.

¹¹ Инвесторы, желающие продать акции, могли либо указать нижний предел цены, на который они согласны, либо дать распоряжение на продажу по курсу биржи. Аналогичным образом, покупатели могли либо указать максимальную или нижнюю цену, которую готовы были заплатить, либо согласиться на биржевой курс, существующий в момент выполнения операции. Большинство покупателей и продавцов выбирали биржевой курс, поскольку он позволял получить желаемую цену, а распоряжения выполнялись меньше, чем за минуту, в частности в *Internet* обычно на это уходило около 30 секунд.

агентства *Reuters*. Кроме того, *NASDAQ* разрешала компаниям вести торговлю в своей электронной системе *SelectNet* в течение рабочего дня.

Поскольку каждой акцией *NASDAQ* занималось несколько участников рынка и специалистов, они конкурировали друг с другом за возможность проводить торговые операции по "своим" акциям. Чтобы поощрить и вознаградить брокера за передачу им распоряжений клиентов, участники рынка обычно платили ему часть разницы между ценой предложения и покупки¹². "Благодарность", или кикбэк, от участников рынка составлял обычно 20% доходов электронного брокера¹³. Размер кикбэка составлял, в частности, 1-2 долл. за операцию с 100 ценными бумагами по цене 10 долл., 20 долл. за операцию с тысячей акций по цене 50 долл., 100 долл. за сделку с 5000 акций по 75 долл. Именно платежи участников рынка за поток ордеров позволили *Web Street Securities* "бесплатно" проводить крупные торговые операции на *NASDAQ*.

Процент доходов от ссуд на маржу и выплат от участников рынка в общей прибыли электронных брокерских компаний был выше, чем в универсальных и дисконтных брокерских компаниях. Один из руководителей *Ameritrade* сказал: "Близко то время, когда мы не будем брать комиссионных с клиента, у которого достаточно большой счет по сделкам с маржей. Больше того, мы готовы платить этому клиенту за каждую биржевую операцию, если он перенесет счет к нам".

Не так давно система выплат за поток ордеров подверглась критике этического характера. Артур Левитт, глава Комиссии по ценным бумагам и биржам, доказывал, что эти выплаты заставляют брокеров передавать ордера тем участникам рынка, которые предлагают самое высокое вознаграждение, а такая практика не согласуется с обязанностью брокера совершать максимально выгодные сделки в интересах своих клиентов. Один из членов Комиссии, Лора Унгер, внесла предложение о том, чтобы электронные брокеры предоставляли информацию о передаче ордеров и информировали клиентов о суммах, получаемых от участников рынка за передачу ордеров. Некоторые критики называли эти платежи не иначе как взятками.

Структура затрат в электронной торговле

В настоящее время общие издержки на операцию во всех электронных брокерских компаниях составляют в среднем 5 долл. при условии, что объем торговли в компании достаточно высок и позволяет использовать необходимое программное обеспечение. Главная статья текущих расходов — затраты на программные продукты и содержание сети, в которой клиенты регистрируются, размещают и подтверждают распоряжения, проводят биржевые операции и работают со своими счетами. Если у компании уже есть нужный пакет программ и системы внутренней поддержки для отслеживания балансов на счетах и проведения операций, ей при росте объема торговли достаточно просто увеличить количество серверов и расширить штат. Поэтому электронные брокеры получают прибыль при меньшем объеме операций, чем у традиционных универсальных и дисконтных компаний, деятельность которых более трудозатратна и фиксированные затраты всех работников и филиалов приходится распределять на большее количество операций, чтобы в достаточной степени снизить себестоимость единицы продукции.

Некоторые электронные брокеры разрабатывают и обновляют собственное программное обеспечение для проведения операций с ценными бумагами клиентов, другие платят внешним разработчикам и поставщикам соответствующего ПО от 1 до 3 долл. за одну операцию. Переход на компьютеры и Internet значительно снизил издержки на оплату труда и аренду офисных помещений. Клиенты регистрировались и сами размещали необходимые распоряжения, что уменьшало вероятность ошибок, устранение которых обходилось очень дорого универсальным и дисконтным компаниям. На проведение операций — т.е. размещение распоряжений и получение подтверждений — уходит от 15 до 30 секунд; многие клиенты остаются

¹² Разница между ценой продажи и ценой покупки неоднократно рассматривалась в Национальной ассоциации дилеров ценных бумаг и различными правительственными чиновниками в 1997–1998 годах. В результате от дилеров потребовали снизить разницу до одной шестнадцатой пункта.

¹³ David Whitford, "Trade Fast, Trade Cheap", *Fortune*, February 2, 1998, p. 112.

ся в сети достаточно долго, чтобы дождаться подтверждения. Традиционные брокеры печатают подтверждения и рассылают их клиентам по почте. Электронные брокеры предоставляют информацию клиенту через Internet, тем самым устранив затраты на телефон, почтовые услуги, печать докладов аналитиков, пресс-релизов компании и прочих материалов.

Многие электронные брокерские компании считали необходимой активную рекламную и маркетинговую деятельность, поскольку она позволяла повысить осведомленность о брэнде среди тех инвесторов, которые только планировали открыть электронные счета, и убедить вкладчиков, что электронные финансовые услуги — это просто, экономично, удобно и интересно. Дисконтные брокеры тратили на рекламу от 4 до 7% прибыли, рекламные бюджеты электронных брокеров достигали 15–20% прибыли. *Ameritrade* в 1998 году вложила примерно 40–50 млн. долл. в рекламную кампанию своих низких расценок — всего 8 долл. — на большинство операций. Сообщается, что в 1997–1998 годах *Suretrade* выделила 30 млн. долл. для рекламы своих комиссионных (7,95 долл.) и пакета биржевых услуг. В 2000 году полным ходом шла маркетинговая кампания *E*Trade* стоимостью в 350 млн. долл., рассчитанная на 18 месяцев.

Кроме программного обеспечения для обработки данных, создания и поддержки Web-сайта и маркетинга, электронным брокерам требовались достаточные сетевые мощности. Несколько раз в 1997 и 1998 годах клиенты не могли получить доступ к своим счетам, чтобы заключить сделки, потому что серверные мощности брокера не справились с потоком посетителей. В середине 1998 года большинство компаний приняло соответствующие меры, и в 2000 году отказы в доступе из-за перегрузки системы стали редкостью. Хотя и сегодня работа электронных компаний порой останавливается из-за сбоев в программном обеспечении, что вызывает справедливое недовольство у клиентов и потоки возмущения в средствах массовой информации.

Объединение с филиалами с распределением затрат. Хотя отраслевые аналитики считали, что со временем электронные брокерские компании смогут получать прибыль в размере от 15 до 20% годового дохода, пока что большие расходы на рекламу и новые технологии поглощают серьезную долю прибыли. В марте 1998 года *Wall Street Journal* писал, что только 30% из 50 опрошенных электронных брокерских компаний были прибыльными и еще 20% вышли на уровень безубыточности¹⁴. По оценкам аналитиков, электронная брокерская компания со ставкой в 5 долл. за операцию могла стать прибыльной в двух случаях, если, во-первых, она была филиалом универсальной или дисконтной компании и располагала какой-либо инфраструктурой поддержки; во-вторых, была подразделением инвестиционной компании, связанной с биржей ценных бумаг, которая также имела дополнительные возможности для проведения сделок с ценными бумагами и других операций со счетами клиента и обработкой данных¹⁵. Электронная брокерская компания, которая делила затраты с филиалом — универсальной или дисконтной компанией (или другой инвестиционной компанией с инфраструктурой вспомогательных подразделений), могла хорошо сэкономить. Кроме того, электронная компания имела возможность снизить издержки, если для обслуживания клиентов использовала офисы, персонал и официальных представителей филиала — универсальной или дисконтной фирмы.

РАЗВИТИЕ СЕТЕЙ ЭЛЕКТРОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В 1999 году одним из важнейших факторов, способствующих становлению электронных брокерских услуг, стало стремительное развитие сетей электронных коммуникаций, с помощью которых пользователи через компьютеры изучали ситуацию на бирже и выполняли биржевые операции, минуя традиционных участников рынка. Инвестор размещал ордер у электронного брокера, и если компьютер последнего находил в электронных сетях соответствующего продавца, то ордер выполнялся автоматически, без вмешательства человека, что стоило,

¹⁴ Daisy Maxey, "Analyst Sees On-Line Brokers Expanding Range of Services", *Wall Street Journal Interactive Edition*, March 9, 1998.

¹⁵ Suzanne Wooley, "Do I Hear Two Bits a Trade?", *Business Week*, December 8, 1997, p. 112.

конечно, гораздо меньше, чем при содействии брокера и участников рынка. В конце 1999 года на торговлю в электронных сетях приходилось 33% всего объема торговли *NASDAQ*.

В начале 2000 года существовало 10 электронных сетей, из них некоторые частично или полностью принадлежали электронным брокерам. *E*Trade* имела 18% в *Archipelago*, *Datex Online* владела *Island of ECN*, а *Schwab*, *Fidelity* и *DLJdirect* были совладельцами *REDIbook*. Самой крупной сетью была *Instinet*, собственность агентства *Reuters*; в 1999 году ее доходы достигли 850 млн. долл., а прибыль до вычета налогов составила 31%. Ежедневный объем операций в *Island* составлял до 100 млн. акций, но в первые месяцы 1999 года эта сеть принесла доход только 14 млн. долл., что объяснялось ее очень низкой ставкой — 1,5 долл. за тысячу акций, что намного меньше, чем у *Instinet*. Сеть *REDIbook* ежедневно проводила операции с 70 млн. акций. Большинство электронных сетей были убыточны из-за высоких операционных и маркетинговых затрат, которые требовались для увеличения объема торговли; чтобы быть прибыльными, сетям нужны очень большие объемы.

Кроме того, до начала 2000 года конкурирующие электронные сети не были объединены, что не позволяло эффективно вести куплю-продажу и приводило к финансовым потерям, если в данной сети не находилось варианта, подходящего клиенту. Чтобы исправить ситуацию и в ответ на требование Комиссии по ценным бумагам и биржам создать максимальную ликвидность для всех акций *NASDAQ*, руководство *NASDAQ* приступило к объединению сетей на базе *NASDAQ*, чтобы создать единую электронную систему, доступ к которой имеют все участники рынка и сети электронных коммуникаций. Окно *Order Display* будет отображать котировки и распоряжения на покупку всех более чем 5 тысяч акций *NASDAQ*. Чтобы привлечь к сотрудничеству участников рынка и электронные сети, *NASDAQ* позволила им сохранять собственность на свои ордера, отображаемые в системе *NASDAQ*. Более того, инвесторы всего мира могут зайти в систему и наблюдать за биржевыми операциями и количеством обращающихся акций, а также ценами покупки и продажи. Председатель Комиссии по биржам и ценным бумагам Артур Левитт считал, что единая электронная система биржевой торговли, объединяющая всех покупателей и продавцов, станет тем средством, которое позволит оптимизировать конкуренцию среди участников рынка, ускорить выполнение операций, улучшить обслуживание и понизить размер комиссионных.

По идее, электронные сети экономили деньги инвесторов на каждой операции на *NASDAQ*, поскольку эти операции происходили в обход участников рынка, зарабатывавших на каждой такой сделке благодаря разнице между ценой покупки и ценой продажи. Большинство аналитиков и представителей Комиссии ожидали, что электронные сети станут объединяться или приобретаться крупными биржами. Один из аналитиков говорил: "Это непостижимо, ... что сегодня все еще существует девять или десять разрозненных сетей"; он предсказывал, что их количество уменьшится до одной-двух. Другие аналитики полагали, что две-три сети вполне смогут привлечь достаточный объем и превратиться в электронные биржи, составив конкуренцию Нью-Йоркской фондовой бирже и *NASDAQ*. В марте 2000 года было завершено соединение сети *REDIbook* с системами *Archipelago*, *Island Trading* и *MarketXT* для распространения различной информации, в том числе о ценах на момент закрытия торгов.

Сети электронных коммуникаций приближали то время, когда можно торговать акциями круглосуточно семь дней в неделю из любой точки мира. Один из руководителей *Archipelago* сказал об этом так.

Вот и настало оно, время великих свершений: электронная биржа ценных бумаг открыта круглосуточно семь дней в неделю и работает повсюду — в Америке, Европе, Азии. Поскольку мы сами ее создали, я могу спрогнозировать дальнейшее развитие событий. ... Шаг первый — создание единой системы (котировок). Что же касается общей картины развития событий, то любой, кто говорит вам, что знает, чем это закончится, откровенно лжет.

В ответ на последние события Нью-Йоркская фондовая биржа и *NASDAQ* обнародовали планы акционирования и разрешения торговли после закрытия биржи. НФБ пошла дальше и приступила к созданию электронной торговой сети, собираясь отказаться от своей давнейшей практики, когда биржевые операции выполняются только в помещении биржи.

РЕЙТИНГ GOMEZ ЭЛЕКТРОННЫХ БРОКЕРСКИХ ФИРМ

Независимая исследовательская компания *Gomez Advisors* попыталась определить 50 лучших электронных брокерских компаний из более чем 160 существующих на тот момент. *Gomez* разработала систему оценки каждой брокерской услуги по десятибалльной системе на основе пяти критериев.

- *Простота использования* — наличие обучающих материалов, хороший набор взаимодополняющих функций и возможность пользовательской настройки.
- *Гарантии клиенту* — размер базового капитала, время ожидания соединения, доступность Web-сайта, открытость данных о комиссионных, информация о правилах торговли.
- *Ресурс* — возможность получения на сайте котировок в режиме реального времени, графиков и диаграмм, последних новостей, редакторских комментариев, средств для отслеживания курсов акций и взаимных фондов.
- *Услуги* — обновление в режиме реального времени цен на акции клиента и баланса на его счете, информация образовательного характера, безопасность сайта, предупреждение о возможном изменении цен на акций, специальные новости.
- *Расходы* — комиссионные, вознаграждение, размер маржи.

По каждому из пяти критериев учитывалось примерно 100 факторов. Позицию в рейтинге *Gomez* определяла с помощью опроса клиентов, выборочной проверки обслуживания клиентов по телефону и электронной почте, проверки уровня технической поддержки Web-сайта брокерской компании, анкетирования и телефонных опросов. Кроме того, *Gomez* использовала собственную методику подсчета набранных баллов для выяснения, какая компания лучше подходит для людей, планирующих свое будущее и самостоятельно управляющих своим портфелем взаимных фондов; для гиперактивных трейдеров, заинтересованных в низких комиссионных и быстром проведении операций; для серьезных инвесторов, требующих качественной информации, средств инвестирования и квалифицированного анализа рынка; для универсальных покупателей, заинтересованных в полном пакете финансовых услуг. В табл. 9.5 представлена информация о 15 компаниях, возглавляющих рейтинг *Gomez* в 1999 году. Обновленные рейтинги представлены на Web-сайте по адресу www.gomez.com.

Многие издания, в том числе *Barron's*, *Money*, *PC World* и *Smart Money*, публиковали рейтинг электронных брокеров, составленные на основе собственных методик и критериев. Несмотря на то, что эти методики и критерии у всех были различны, на первых 10 позициях обычно оказывались одни и те же компании. Опрос *Barron's* в 1998 году показал, что за последние 12 месяцев все исследуемые электронные компании достигли огромных успехов в модернизации своих Web-сайтов, значительно расширив информационное наполнение и усовершенствовав поддержку пользователей. Опрос того же издания в марте 2000 года обнаружил еще более значительное улучшение качества электронных брокерских услуг. Самые высокие оценки *Barron's* (четыре звездочки) заслужили *DLJdirect*, *Merrill Lynch Direct* и *National Discount Brokers* по критериям: осуществление операций, простота использования, надежность, дополнительные услуги, размер комиссионных. *Merrill Lynch* и *DLJdirect* попали в число лидеров благодаря аналитическим материалам, предоставляемым клиентам.

В табл. 9.6 показаны выборочные показатели ведущих электронных брокерских компаний за IV квартал 1999 года.

Ниже представлена характеристика некоторых универсальных, дисконтных и электронных брокерских компаний.

Таблица 9.5. Пятнадцать ведущих электронных брокерских компаний в рейтинге Gomez Advisors, зима 1999 года

Электронная брокерская компания	Простота	Гарантии	Ресурсы	Услуги	Расходы	Общий рейтинг	Комментарии
1. Charles Schwab	7,38	6,91	8,54	8,84	4,35	7,64	Лучшая для инвесторов, планирующих свое будущее, и универсальных покупателей; второе место в рейтинге для серьезных инвесторов; сравнительно высокие комиссионные
2. E*Trade	8,10	6,15	8,90	7,67	6,62	7,63	Лучшая для гиперактивных трейдеров и серьезных инвесторов, второе место в рейтинге для инвесторов, самостоятельно планирующих будущее
3. DLUdirect	7,46	8,35	8,35	5,62	6,21	7,28	Одна из самых дорогих электронных брокерских компаний. К экспертным исследованиям и акциям первого выпуска получают доступ только клиенты с активами на сумму не меньше 100 тыс. долл.
4. Fidelity Investments	5,63	5,71	8,94	8,23	4,61	7,06	Третье место в рейтинге для универсальных покупателей
5. National Discount Brokers	7,18	6,40	7,72	5,82	6,49	6,73	
6. A. B. Watley	5,44	8,10	6,49	4,90	8,48	6,45	Второе место в рейтинге для активных трейдеров, отличная работа сайта и отличное обслуживание клиентов по электронной почте и телефону
7. My Discount Broker	6,14	6,55	6,41	4,91	8,18	6,19	Отличное обслуживание клиентов по телефону и электронной почте круглосуточно без выходных
8. American Express Brokerage	5,04	6,15	6,06	6,62	7,02	6,15	
9. Suretrade	4,92	6,84	6,59	4,44	9,89	6,14	Третье место в рейтинге для активных трейдеров; опытный персонал отдела обслуживания клиентов, качественное обслуживание по телефону и электронной почте
10. Morgan Stanley Dean Witter Online	7,56	5,63	6,46	5,35	3,95	5,93	Высокие комиссионные
11. Waterhouse Securities	1,60	7,16	7,26	5,43	8,44	5,92	Не обновляет в режиме реального времени балансы счетов и портфели активов
12. Datek Online	6,49	7,32	4,32	4,18	9,41	5,82	
13. Ameritrade	3,35	7,69	5,65	4,30	8,90	5,68	
14. Quick & Reilly	5,10	7,42	6,40	3,40	6,88	5,67	
15. Web Street Securities	4,47	6,80	5,76	4,33	8,37	5,66	

Источник: Web-сайт Gomez Advisors (www.gomez.com), 14 февраля 2000 года.

Таблица 9.6. Выборочные показатели ведущих электронных брокерских компаний, IV квартал 1999 года

Электронная брокерская компания	Среднее количество операций в день, тыс.	Количество счетов клиентов, тыс.	Активы на счетах клиентов, млн. долл.	Средний объем активов на один счет клиента, тыс. долл.
Charles Schwab	177,4	3300	348	105,5
E*Trade	123,25	1881	44	23,4
Waterhouse Securities	107,146	1300	88	67,7
Fidelity	92,354	3466	269	77,6
Datek Online	81,04	340	10,6	31,2
Ameritrade	71,269	686	31,6	46,1
DLdirect	30,5	347	21,7	62,5
Scottrade	22,05	201	5,252	26,1
CyberCorp	14,213	3	0,202	67,3
Suretrade	13,2	158	2,4	15,2
Morgan Stanley Dean Witter Online	12,5	193	9,5	49,2
National Discount Brokers	11,703	196	10,83	55,3
Dreyfus	10,125	44	7,225	164,2
Web Street Securities	4,535	88	0,8	9,1
Quick & Reilly	3,3	86	3,962	46,1
Все остальные	32,375	700	46,2	66
Всего (в среднем)	806,961	12987	899,97	69,3

Данные отражают только интерактивную биржевую деятельность в США и не учитывают сделки, проведенные с помощью брокеров. Источники. U.S. Bancorp Piper Jaffray и документы компаний.

Charles Schwab & Co., Inc. (www.schwab.com)

Компания финансовых услуг *Charles Schwab & Co.* — четвертая по величине компания в США, с 6,7 млн. счетов, на которых находились клиентские активы на сумму 765 млрд. долл. (данные на февраль 2000 года). В 1999 году доходы компании составили 3,9 млрд. долл., а чистая прибыль — 589 млн. долл. В сегменте дисконтных брокерских услуг ее доля рынка оценивалась в 35%, а в сегменте электронных услуг ей принадлежали 22%. В 1999 году Schwab открыла 1,5 млн. новых счетов, что помогло увеличить поступления от комиссионных с 1,31 млрд. долл. до 1,86 млрд. долл. Ее прибыль с 1992 года росла со скоростью приблизительно 32% в год, а цена на ее акции превысила цены на акции других брокерских компаний. 5800 независимых консультантов по инвестициям управляли 30% клиентских активов Schwab и 10% клиентских счетов, они открывали для своих клиентов счета в компании и совершали операции купли-продажи через подразделение *Schwab Institutional* по 29,95 долл. за операцию¹⁶.

Глава компании Чарльз Шваб сказал, что миссия компании — «научить людей вкладывать деньги»¹⁷. Стратегия компании направлена на повышение разнообразия товаров и услуг, вне-

¹⁶ Внешние консультанты по инвестициям не тратят силы и время на разработку и поддержку систем для обработки транзакций и контроля счетов своих клиентов, потому что у Schwab существует соответствующая система услуг. Schwab также опекает содержащиеся на этих счетах активы.

¹⁷ Цитируется по статье в *Business Week*, May 25, 1998, p. 123.

дрение инноваций, совершенствование ценообразования, предоставление клиенту максимально полной и бесплатной информации и создание условий, при которых инвесторы самостоятельно принимают решения, а при необходимости получают от компании помощь и совет.

Разнообразие товаров и услуг. Schwab предоставляет клиентам услуги через многочисленные каналы, включая Internet, региональные филиалы, голосовую службу котировок и сделок, телефон, электронную почту и беспроводную связь, и все это на нескольких языках с возможностью прямого доступа к экспертам компании в любое время дня и ночи. Самых заметных успехов Schwab достигла в работе с мелкими инвесторами. Изучив работу таких компаний, как *McDonald's* и *FedEx*, Schwab недавно перестроила свою программу обслуживания клиентов. Как объяснил это один из высших руководителей, "мы должны быть уверены, что помощь получают те клиенты, которым она нужна, а кому она не нужна, тот ее не получает и соответственно не платит"¹⁸.

Schwab предлагает широкий ассортимент услуг, включая операции купли-продажи ценных бумаг, обслуживание текущих счетов, кредитных карточек, личных пенсионных счетов и пенсионных планов для самостоятельно занятых лиц, а также возможность инвестировать в многочисленные взаимные фонды.

Инновации. Schwab считается инновационным лидером отрасли, поскольку она первой объединила технологию и консультирование по инвестициям. В 1974 году она впервые предложила услуги за сниженным комиссионное вознаграждение, положив, таким образом, начало новому направлению — дисконтным брокерским услугам. В 1984 году Schwab основала новую тенденцию в продаже взаимных фондов, предложив программы *OneSource* и *Mutual Fund Marketplace*, с помощью которых в 1998 году клиенты смогли приобрести через свои счета в Schwab 1400 взаимных фондов, не открывая счет у владельцев этих фондов. Комплексный подход компании позволил клиентам выбирать из множества взаимных фондов и консолидировать свои акции на одном счете. Такой метод пользовался большой популярностью среди мелких инвесторов, желавших обеспечить свою старость и самостоятельно управлявших своими пенсионными счетами. Гонорары Schwab от продажи взаимных фондов составляют 20% ее доходов.

Компания завоевала репутацию активного приверженца новых технологий, снижающих издержки на благо клиентов. В новые технологии вкладывается 13% доходов компании. Когда в 1995 году возникла электронная торговля, Schwab постаралась стать лидером электронных брокерских услуг. В конце 1995 года в ее отделе электронных операций было уже 336 тыс. счетов с активами на сумму 23 млрд. долл. Компания разработала eSchwab, собственное программное обеспечение для электронной торговли, которую и открыла в мае 1996 года на своем Web-сайте.

В стратегии компании Internet стала основным средством предоставления клиентам финансовых прогнозов, информации и услуг. С января 1998 года Schwab организует электронную биржевую торговлю и предоставляет доступ в Сеть клиентам, посещающим офисы компании. На Web-сайте начинает действовать Аналитический центр с бесплатным доступом к информации финансовых агентств — *Dow Jones*, *Standard & Poor's*, *First Call* и *Big Charts*. Пользователи получают доклады экспертов по ценным бумагам и прогнозы по акциям и отраслям промышленности. Если у клиента на счету не меньше 50 тыс. долл. и он проводит в среднем четыре биржевые операции в месяц, ему предоставляется собственная Web-страница, программа поиска для работы с ценными бумагами, позволяющая проводить поиск по устанавливаемым пользователем критериям, возможность беседовать в режиме реального времени с высшими руководителями компании, одностраничный отчет о 7000 взаимных фондов и персональная страница для сравнения взаимных фондов инвестора с основными индексами ценных бумаг.

Поскольку конкуренция в сфере электронных брокерских услуг усиливалась, а пакеты этих услуг в разных компаниях были примерно одинаковыми, многие аналитики рассчитывали, что Schwab предложит новую бизнес-модель брокерской компании. В 1999 году компания заключила партнерские соглашения с *Ameritrade* и *TD Waterhouse* о совместном финансировании созда-

¹⁸ "Schwab Is Fighting on Three Fronts", *Business Week*, March 10, 1997, p. 95.

ния электронного инвестиционного банка, который позволил бы клиентам вкладывать значительные суммы в покупку первых выпусков акций новых электронных компаний. Недавно Schwab приобрела CyBerCorp, ведущую электронную фирму, которая обслуживала активных и дневных трейдеров, и U.S. Trust, компанию с 24 офисами в девяти штатах, специализирующуюся на управлении большими состояниями, клиентами которой были богатые частные лица и семьи. Главный администратор Schwab Дэвид Поттрак так объяснил причины приобретения U.S. Trust.

Бэби-бумеры стали самым богатым демографическим сегментом в США. Они хотят самостоятельно контролировать свои инвестиции с помощью самых передовых технологий — на меньшее они не согласны. Многим из них понадобятся услуги по управлению большим состоянием; эти услуги улучшаются благодаря уникальным особенностям Internet и сопровождаются более полной информацией. Мы считаем, что пока этих инвесторов обслуживают на недостаточно высоком уровне. Сейчас на этом перспективном рынке нет серьезных игроков, не разработана единая программа услуг для управления большими состояниями, предназначенная для удовлетворения потребностей богатых инвесторов, число которых растет.

Через U.S. Trust мы сможем предоставлять трастовые услуги, услуги финансового планирования и планирования земельной собственности, услуги частных банков, которые так важны при управлении большими состояниями. Клиенты наших инвестиционных менеджеров не раз говорили, что трастовые услуги и частные банки просто необходимы для обслуживания состоятельных людей.

Ценообразование на основе потребительской ценности. У компании хорошая репутация среди экономных инвесторов и инвесторов со средним уровнем дохода, а также широкий выбор товаров и услуг, что позволяет Schwab назначать более высокие, чем в других компаниях, комиссионные. Руководство не хотело привлекать новых клиентов только низкими ценами, полагая, что широкий выбор и качество услуг и товаров оправдывают более высокую плату. Один из руководителей заметил: "Мы не собираемся предлагать биржевые операции за 7 долл."¹⁹ Но в феврале 2000 года Schwab стала конкурировать и по цене, снизив комиссионные с 29,95 долл. за электронную биржевую операцию до 14,95 долл. для клиентов, осуществляющих 60 и больше операций в квартал.

Электронная торговля. Будучи лидером в сфере электронных брокерских услуг, в марте 2000 года Schwab поддерживала 3,3 млн. счетов (в мае 1998 года их было 1,5 млн., в начале 1997 — 638 тыс.). Электронные активы клиентов составляли около 350 млрд. долл., по сравнению с 103 млрд. долл. в апреле 1998 года и 80 млрд. долл. в декабре 1997 года. В феврале 2000 года компания ежедневно выполняла 280 тыс. электронных биржевых операций. В январе 1999 года на ее Web-сайте побывали 40 миллионов посетителей (в октябре 1998 года их было вдвое меньше). Schwab вкладывала большие средства в совершенствование своего Web-сайта, добиваясь простоты использования и повышения многофункциональности. Web-сайт, закрепленный за Аналитическим центром компании, отражал стратегический курс компании в сфере Internet-услуг: открыть мелким вкладчикам доступ к "полнофункциональному" пакету инвестиционных электронных услуг. Руководство компании считало, что предлагаемые компанией многочисленные варианты обслуживания, технологии, доступ к информации и рекомендации, а также основанная на потребительской ценности система ценообразования не имеют себе равных в отрасли. В начале 2000 года компания предложила свою последнюю разработку — Stock Analyzer (Анализатор ценных бумаг), пошаговое руководство, помогающее клиентам оценивать перспективность акций и принимать обоснованные и взвешенные инвестиционные решения. Stock Analyzer, предназначенный также для обучения, знакомил инвесторов с процессом анализа ценных бумаг и открывал доступ к комментариям отраслевых аналитиков, а также к прогнозам доходов по более чем 10 тыс. акций. Руководство компании считало Stock Analyzer универсальным средством анализа ценных бумаг и способом оптимизации "разумного инвестирования". Кроме того, Schwab предлагала своим клиентам экспертные материалы по отдельным компаниям от аналитиков Credit Suisse First Boston.

¹⁹ "Schwab Is Fighting on Three Fronts", Business Week, March 10, 1997, p. 95.

В конце 1970-х годов приблизительно 95% операций компании выполнялись в физических офисах или по телефону, в 1998 году этот показатель снизился до 5%. В начале 2000 года около 75% биржевых операций со 6,7 млн. счетов компании выполнялись через Internet (в 1998 году — 48%, в 1997 — 28%). Остальные клиенты передавали свои распоряжения брокерам по телефону в специальные центры обслуживания.

Рост объема электронной торговли *Schwab* позволил снизить среднюю сумму комиссионных с 68,50 долл. в 1996 году до 49 долл. в начале 1998 года и до 40 долл. в начале 2000 года. Изменились обязанности штатных представителей службы по работе с клиентами: если раньше они занимались приемом распоряжений на выполнение биржевых операций, то теперь консультировали клиентов по вопросам финансового планирования, управления земельной собственностью, выбора взаимных фондов, плюсов и минусов разных видов аннуитетов, пенсионного планирования, вложения денег в ценные бумаги с фиксированной доходностью и страховки.

Последние события в Schwab. Дэвид Поттрак, президент компании и сопредседатель правления, так описал стратегию и последние достижения *Schwab*.

Реакция конкурентов в 1999 году подтвердила правильность нашего перехода на полнофункциональное инвестирование и значимость постоянного повышения качества обслуживания клиентов. Мы были и остаемся лидерами в объединении людей и технологий, что не раз доказали в течение этого года, в том числе и программой *Schwab Signature Services*, предоставляющей расширенные персональные и электронные услуги нашим клиентам с высокими балансами активов и объемом операций. В 1999 году мы наняли 4800 новых сотрудников с полной занятостью, 2200 (47%) из них пополнили штат отдела по работе с клиентами. Мы открыли 49 новых филиалов, так что к концу года их стало 340.

В 1999 году мы достигли больших успехов в использовании новых технологий, улучшающих обслуживание клиентов. Речь идет, в частности, о программе *SchwabAlerts*, передающей клиентам новости инвестиционной и рыночной деятельности на мобильные устройства и по электронной почте. Кроме того, у нас действует *eConfirms* — новая услуга электронного подтверждения биржевых операций. Многие административные услуги, в том числе открытие нового счета и обновление контактной информации, стали полностью автоматизированными. В сотрудничестве с *Excite, Inc.* мы представили программу персонализации *MySchwab*, позволяющую пользователям самостоятельно настраивать начальные страницы, выбирать новости и информацию. Среди других достижений этого года можно назвать два программных средства исследования взаимных фондов — *Advanced Mutual Fund Screener* и *Fund Details*, с помощью которых клиенты получают подробную информацию обо всех фондах из рейтингов *Morningstar, Inc.* Для более активных пользователей мы установили, а затем и расширили *Velocity*, настольную систему биржевой торговли.

В 1999 году мы внесли более тысячи изменений в свой Web-сайт, совершенствуя его наполнение и функции, расширили исследовательские возможности Аналитического центра, предложили функцию *MyResearch*, с помощью которой наши клиенты выбирают информацию, включаемую в создаваемые для них доклады и отчеты. Мы считаем, что лидерством в сфере электронных финансовых услуг мы обязаны активному использованию электронных возможностей *Schwab*. За IV квартал 1999 года биржевые операции в Сети составили 73% всех сделок в компании, это на 22% больше, чем в IV квартале 1998 года. В конце 1999 года у нас было 3,3 млн. электронных счетов с активами на сумму 349 млрд. долл., что соответственно на 50 и 100% больше, чем в конце 1998 года. Награды, которые мы получили в этом году, также подтверждают наше лидерство в этом сегменте. Мы заняли первые места во многих рейтингах электронных брокеров. Нас признали мировым лидером агентства *Gomez Advisors, Inc.*, *Forrester Research, Inc.* и *J. D. Power and Associates*, журналы *Money*, *Smart Money* и *PC World*. Мы продолжаем вкладывать средства в увеличение ресурса нашей системы, в прошлом году было инвестировано 126 млн. долл. Это позволило нам удвоить мощности обработки биржевых операций за последние 12 месяцев и достичь показателя в 78 млн. ежедневных обращений на наш Web-сайт при одновременном проведении 62 тысяч Web-сеансов; в декабре было проведено 228 тыс. электронных биржевых операций.

Доступ к рынку ценных бумаг — это еще одна сфера, где мы постоянно повышаем уровень обслуживания клиентов с помощью новых технологий. В сентябре 1999 года мы объявили о нашем участии в сети электронных коммуникаций *REDIbook ECN LLC*, что позволило *Schwab* продлить время биржевых торгов акциями *NASDAQ* и некоторыми другими. Чтобы предоставить нашим клиентам доступ к первым выпускам акций компаний, мы в сотрудничестве с *TD Waterhouse Group, Inc.*, *Ameritrade, Inc.* и тремя ведущими венчурными фирмами сформировали новый электронный инвестиционный банк, работающий в основном с ИТ- и Internet-компаниями. Кроме того, благодаря распоряжению Комиссии по ценным бумагам и биржам мы стали первой электронной брокерской компанией, которая предоставляет клиентам доступ к первому выпуску акций, распространяемых компаниями через Internet. Мы объединились с *OffRoad Capital*, чтобы предоставить более широкий доступ к возможностям покупки частных акций.

В этом году мы намерены расширить свое международное присутствие, в том числе за счет приобретения *Priority Brokerage, Inc.* и *Porthmeor Securities Inc. of Toronto* для организации *Charles Schwab Canada, Co.* Также мы создали совместное предприятие с *Tokio Marine* и *Fire Insurance Co., Ltd.* и теперь сможем предоставлять полномасштабные брокерские услуги японским инвесторам. Через филиал в Великобритании мы распространили электронные и телефонные брокерские услуги на Швецию; основали совместное предприятие с *escorp Limited*, чтобы организовать в Австралии фирменное обслуживание *Schwab*. В 1999 году доходы от наших международных операций выросли на 68% и составили 250 млн. долл.

В 1999 году мы продолжали работать со взаимными фондами, дополнив свой рынок взаимных фондов пятью нашими собственными фондами *SchwabFunds* и 412 новыми независимыми фондами. Теперь наши клиенты имеют доступ к 2000 фондов 316 семей, среди которых 1143 фонда *Mutual Fund OpenSource*. В декабре 1999 года активы клиентов в фондах *OpenSource* превысили 100 млрд. долл., к концу года — 102 млрд. долл. Активы клиентов в *SchwabFunds* превысили показатель в 100 млрд. долл. еще раньше, и в конце этого года достигли 108 млрд. долл. В общей сложности балансы клиентских активов во взаимных фондах составили 285 млрд. долл. в конце декабря 1999 года, что на 35% больше, чем в этом же месяце 1998 года.

В списке 100 лучших компаний — работодателей Америки, публикуемых журналом *Fortune*, *Charles Schwab* заняла восьмое место. Из 25 лучших компаний для женщин-руководителей компания стала второй (рейтинг журнала *Working Woman*). В 1999 году *Schwab*, вместе с двумя другими компаниями, получила *Catalyst Award* — награду за продвижение женщин в бизнесе.

E*Trade Group (www.etrade.com)

*E*Trade* быстро стала одной из самых известных компаний по предоставлению персональных финансовых услуг в Internet. Ее Web-сайт электронных инвестиций — мировой лидер по числу посещений (300 миллионов ежемесячно). *E*Trade* обслуживает клиентов в США, Японии, Великобритании, Швеции, Франции, Австралии, Новой Зеландии, Кореи и Канаде. Компания создала первую международную сеть биржевой торговли для электронных инвесторов, желая сделать торговлю иностранными ценными бумагами одинаково доступной для индивидуальных и корпоративных инвесторов и финансовых организаций. Она занимала первое место в рейтинге *Gomez Advisors* четыре квартала из последних пяти; *Lafferty Information and Research Group, PC Magazine* и *Smart Computing Magazine* назвали ее лучшей электронной брокерской компанией. По результатам опроса, проведенного *Opinion Research Corp.* в августе 1999 года, *E*Trade* стала одной из четырех самых известных марок электронной коммерции среди взрослого населения США.

История компании. *E*Trade* была основана в 1982 году как разработчик программных продуктов автоматизированной биржевой торговли для компаний *Charles Schwab & Co.* и *Fidelity Investments*. В 1992 году она сама начала предоставлять услуги электронной торговли. До 1995 года, когда развитие отрасли пошло стремительными темпами, компания просто пыталась выжить, как неопытный новичок. Но уже за первые пять месяцев 1996 года количество

активных счетов *E*Trade* увеличилось с 38 тыс. до 65 тыс., а ежемесячный объем торговли возрос с 50 млн. до 170 млн. акций. В марте 1996 года компанию возглавил 51-летний Кристоф Котсакос, который до этого успешно трудился в *FedEx* и *Dun & Bradstreet*. Под его руководством в августе 1996 года прошла первая продажа акций компании, которая принесла *E*Trade* 46 млн. долл., вложенных в расширение бизнеса и обеспечивших компании лидирующую позицию в отрасли электронной торговли. В начале 1997 года *E*Trade* ежедневно открывала 500 новых счетов и получала от 8 млн. долл. до 10 млн. долл. Ежедневно ее клиенты проводят до 6000 биржевых операций. В конце 1997 года компания открыла *Mutual Fund Center* (Центр взаимных фондов), где клиенты могли выбирать из 4600 фондов по твердой ставке комиссионных 24,95 долл. за продажу. Приобретя *OptionsLink* у компании *Hambrecht & Quist*, *E*Trade* стала предоставлять услуги по управлению фондовыми опционами для 94 тысяч сотрудников в 79 компаниях. По данным на январь 1998 года активы компании составили 7,8 млрд. долл. на 325 счетах, обслуживаемых 600 сотрудников. В I квартале 1998 года компания проводила в среднем 23,2 тыс. биржевых операций в день²⁰.

Летом 1998 года Кристоф Котсакос получил разрешение совета директоров *E*Trade* на четырехкратное увеличение рекламного бюджета компании ежегодно в течение двух последующих лет (в середине 2000 года затраты на рекламу составили 350 млн. долл.). Такой бюджет полностью поглощал маленькую прибыль компании; она была обречена оставаться убыточной до тех пор, пока количество счетов и объем торговли не возрастут в достаточной степени. Кроме того, в течение следующих 18 месяцев *E*Trade* вложила дополнительные 100 млн. долл. (около 12% прибыли) в обновление технологий, ресурсов Web-сайта и операционной системы. Чтобы компания могла конкурировать по цене, уровень ее комиссионных был снижен в семь раз и составил 14,95 долл. за акции *NYSE* и 19,95 долл. за акции *NASDAQ*. Низкие комиссионные и агрессивный маркетинг в начале 1999 года помогли увеличить количество клиентских счетов до более чем миллиона.

Последние события. Компания отчитывалась о небольшой прибыли в 1996, 1997 и 1998 годах. Но за финансовый год, который закончился 30 сентября 2000 года, убытки *E*Trade* составили 54,4 млн. долл. при доходе в 621 млн. долл. По итогам I квартала 2000 финансового года (заканчивающегося 31 декабря 1999 года) компания заявила об убытках после вычета налогов в 38 млн. долл. при доходе в 246 млн. долл. В целом, акции компании обеспечивали владельцам хороший доход, за исключением нескольких последних месяцев. В апреле 1999 года убытки компании возросли, поскольку традиционные универсальные брокерские компании также начали предоставлять своим клиентам возможность электронной биржевой торговли.

За последние три месяца 1999 года *E*Trade* получила 330 тыс. новых счетов, у компании теперь было 1,9 млн. счетов с активами 44 млрд. долл. В среднем на каждом счете было 22 тыс. долл., намного меньше, чем на одном счете у *Schwab* (115 тыс. долл.) и у *Merrill Lynch* (больше 400 тыс. долл.). В III квартале 1999 года компания вложила 80 млн. долл. в маркетинг, что помогло ей получить еще 310 тыс. новых счетов, каждый из которых обошелся в среднем в 238 долл. — в отрасли это был один из самых низких показателей затрат на приобретение нового счета. Число операций в день колебалось от 130 тыс. до 140 тыс. в I квартале 2000 года по сравнению с 43 тыс. в последнем квартале 1998. В августе 1999 года *E*Trade* снизила свои комиссионные по сделкам активных трейдеров с 14,95 долл. до 4,95 долл.

В конце 1999 года *E*Trade* продолжала расширять свою клиентскую базу и диверсифицировала доходную базу, купив за 1,8 млрд. долл. *Telenbanc Financial*, крупнейший банк США из числа работающих исключительно в Internet. С помощью *Telenbanc* компания предоставляла клиентам такие услуги, как текущие счета, карточки для торговых автоматов, оплату счетов и пр. В том же 1999 году *E*Trade* купила 28% акций *E*Offering*, электронного инвестиционного банка; 2% *E-Loan*, электронного сервиса ссуд, с помощью которого заемщики и банков-

²⁰ Wall Street Journal, June 2, 1998, p. C20.

ские кредиторы находили друг друга; 18% электронной сети *Archipelago*; 100% *ClearStation*, Web-сайта финансовых новостей, у которого было 250 тысяч пользователей. Компания основала семью взаимных фондов *E*Trade*, добавила на свой сайт торговлю облигациями и разрабатывала планы для запуска Web-сайтов в десятках других стран. Она заключила стратегические союзы с *Bond Exchange* (чтобы предоставлять услуги по торговле облигациями), *First USA* (кредитные карточки), *InsWeb* (электронное страхование), *TheStreet.com* и *Bridge Information* (поставщики финансовых новостей), а также с *Briefing.com* и *Banc Boston Robertson Stephens* (чтобы предоставлять анализ инвестиций). Руководство компании видело в этих приобретениях и союзах новые возможности для совместной продажи (кросс-селлинга). Например, на следующий день после объявления о сделке с *Telebanc* обе компании заключили пакетное соглашение, по которому *Telebanc* предлагал депозитный сертификат сроком на один год при ставке 6,5% (что значительно, на 208 пунктов, превышало среднюю по стране базовую премию) исключительно для клиентов *E*Trade*. За три недели этой рекламной кампании 6000 человек пожелали получить сертификаты.

Стратегическое видение E*Trade. Крестос Котсакос слыл ярким сторонником электронной торговли с огромным количеством оригинальных идей по превращению *E*Trade* в лидера рынка. Г-н Котсакос сказал: "Когда этот бизнес только начинался, мы охотились за ранними последователями — пользователями, искушенными в технологиях. Теперь нам нужен мэйн-стрим"²¹. Он был уверен, что время армии брокеров из универсальных компаний ушло безвозвратно: "Подходит к концу то время, когда брокер зарабатывал 100 тыс. долл."²². В своем интервью *Leaders* в 1997 году г-н Котсакос сказал: "Я думаю, что брокерам придется изменить свою позицию, стать для индивидуального инвестора советниками, консультантами. Дни огромных комиссионных и огромных зарплат сочтены. ... Я не советовал бы своей дочери заниматься брокерской деятельностью". Он предвидел победу электронных брокерских компаний в борьбе с универсальными, а также их превращение в единые центры финансовых услуг.

То, что мы сейчас наблюдаем, есть переход к такому способу предоставления финансовых услуг, когда пользователю предоставляется доступ к нашей частной информации, а равно и ко всему контенту, который нам удастся получить. Таким образом, с помощью одной персонализированной страницы будут удовлетворены все финансовые потребности клиентов, будь то банковские услуги, просмотр портфеля акций, получение информации от налоговых консультантов или проведение биржевой операции²³.

По мнению г-на Котсакоса, Web-сайт компании должен функционировать как электронный финансовый центр, где клиенты в режиме самообслуживания делают инвестиции, получают банковские услуги, страховку, ссуды и ведут финансовое планирование. В начале 2000 года его видение несколько изменилось: он считал, что на Web-сайт компании следует добавить мультимедийные возможности и позиционировать *E*Trade* как провайдера "цифровой финансовой мультимедийной информации". В это время компания вступила в первую фазу новой стратегической инициативы стоимостью в 100 млн. долл., которая должна была обеспечить достижение следующих целей.

- Предоставлять клиентам персонализированные Web-страницы.
- Обеспечить *E*Trade* возможность трансляции в прямом эфире видеонюостей и интервью с руководителями компании, которая по качеству не уступит телевидению.
- Обеспечить возможность проведения чатов с финансовыми советниками и инвестиционными аналитиками, специализирующимися на исследовании отдельных компаний и отраслей.
- Обеспечить *E*Trade* возможность размещать на персонализированных Web-страницах такую рекламу и материалы по продвижению, которые были бы интересны

²¹ Цитируется по статье David Whitford, "Trade Fast, Trade Cheap", *Fortune*, February 2, 1998, p. 112.

²² Цитируется по статье в *Institutional Investor*, January 1997, p. 23.

²³ Цитируется по статье "Declaring War On Brokerage Fees", *Leaders*, April–May–June 1997.

пользователям (например, последняя информация о скидках на авиабилеты для регулярно путешествующих).

- Разработать электронный календарь для клиентов, который по электронной почте или с помощью уведомлений на Web-сайте сообщал бы о поступлении новостей или о датах оглашения прибыли в интересующих их компаниях.
- Обеспечить получение услуг *E*Trade* не только через ПК, но и через карманные электронные устройства, кабельное телевидение и системы спутникового телевидения.

Как заметил один из руководителей компании, "*E*Trade* — это система, обеспечивающая средства и информацию для контроля финансового состояния".

Кристос Котсакос полагал, что для успеха *E*Trade* необходима яркая и характерная корпоративная культура. Он потратил немало времени и сил на ее создание, пригласил в компанию людей творческих и не боящихся конкуренции, способных трудиться как одна семья. Чтобы подчеркнуть корпоративную установку на скорость, он однажды организовал для сотрудников автомобильные гонки на машинах "Формулы-1", развивающих скорость до 150 миль в час. Он поощрял свободную, неформальную обстановку. Для сплочения и воспитания духа команды менеджеры посещали школу кулинарного искусства, где в тесном взаимодействии приготавливали сложные блюда. Чтобы побеждать электронных конкурентов, необходимо было двигаться со скоростью Internet и действовать дерзко и агрессивно. Вот две цитаты, отражающие взгляды г-на Котсакоса.

Мы платим большие деньги за интеллектуальный капитал и скорость. Я воевал во Вьетнаме и кое-что понял: нельзя победить, пройдя только полпути. Надо иметь прикрытие не только на земле, но и с воздуха. Без тяжелой артиллерии не обойтись. Нужно иметь смелость выйти и сказать: "Я пришел, я уже здесь. И со мной шутки плохи"²⁴.

В *E*Trade* мы все хищники. Мы верим в свое право на долю рынка²⁵.

Business Week опубликовала статью о Крисе Котсакосе, автор которой, в частности, пишет.

Учитывая амбиции К. Котсакоса, не стоит ожидать от *E*Trade* пассивной обороны. Этот человек мечтает о создании империи финансовых услуг, которая не только уничтожит своего главного электронного конкурента *Charles Schwab*, но и ни в чем не будет уступать традиционным гигантам — *Merrill Lynch* и *Citigroup*. Конкуренция на рынке очень жесткая. *Schwab* лидирует, и ее электронные брокеры берут за биржевую операцию 8 долл., тогда как в *E*Trade* эта сумма составляет 14,95 долл. Котсакосу надо быстро стать лидером в сетевых биржевых услугах, пока *Merrill Lynch* и другие гиганты не перенесли в Сеть свою маркетинговую деятельность²⁶.

Ameritrade (www.ameritrade.com)

Ameritrade Holding Corp. — компания со штаб-квартирой в Омахе и четырьмя филиалами: *Ameritrade*, *Accutrade*, *AmeriTrade Clearing* и *AmeriVest*. *Ameritrade* и *Accutrade* — это брокерские конторы, работающие с большими скидками, с подразделениями электронных биржевых операций. *AmeriTrade Clearing* предоставляет услуги по клирингу ценных бумаг для двух сестринских брокерских компаний, а также для банков, других брокерских фирм и дилеров ценных бумаг. *AmeriVest* предоставляет брокерские услуги со сниженной комиссией банкам, сберегательным ассоциациям и кредитным союзам. В марте 1997 года компания успешно провела первый выпуск обычных акций класса *NASDAQ*. За последние четыре года *Ameritrade* из маленькой дисконтной брокерской конторы на Среднем Западе превратилась в известную общенациональную

²⁴ Цитируется по статье Daniel Roth, "E*Trade's Plan for World Domination", *Fortune*, August 2, 1999, p. 96.

²⁵ Цитируется по статье Louise Lee, "Tricks of E*Trade", *Business Week*, February 7, 2000, p. EB-21.

²⁶ *Ibid.*, p. EB-21.

марку с 560 тыс. счетов и более 20 млн. долл. клиентских активов, с доходами в 268 млн. долл. и чистой прибылью в 11,5 млн. долл. (данные 1999 года). По количеству счетов *Ameritrade* занимает пятое место среди брокерских компаний в Internet. Благодаря мощным рекламным кампаниям *Ameritrade* стала одной из самых известных марок в сегменте электронных брокерских услуг.

Осенью 1997 года *Ameritrade Holding Corp.* открыла электронное брокерское агентство со сниженными комиссионными и приступила к обслуживанию клиентов через Сеть. Этот брокерский филиал был сформирован за счет объединения трех небольших брокерских фирм, входивших в *Ameritrade Holding Corp.*: *Ceres Securities* (компания по предоставлению брокерских услуг с очень низкими комиссионными, основанная в 1984 году), *K. Aufhauser* (купленная в 1995 году нью-йоркская компания, которая открыла первый Web-сайт для торговли в Internet еще в августе 1994 года) и *eBroker* (созданная в 1996 году электронная брокерская компания со сниженными комиссионными, клиентами которой были трейдеры с максимальной ценовой чувствительностью). Комиссионные *Ameritrade* тут же привлекли внимание инвесторов, как своим невысоким тарифом — 8 долл. за электронную биржевую операцию, так и благодаря массовой рекламной кампании стоимостью в 25 млн. долл., в которой были задействованы телевидение, радио, печатные издания (*USA Today* и *Wall Street Journal*) и прямая почтовая рассылка. Целевой рынок *Ameritrade* составили инвесторы, хорошо владеющие компьютером, умеющие самостоятельно найти в Internet информацию об инвестициях, не желающие вести дела через брокера и ищущие максимально низкие цены. Для создания клиентской базы и повышения осведомленности о марке *Ameritrade* заключила стратегические маркетинговые договоры с *America Online*, *CompuServe*, *Excite*, *Intuit*, *Infoseek*, *Microsoft Network*, *Yahoo!*, *The Motley Fool* и *USA Today Information Network* об использовании их услуг и контента. Эти партнеры обеспечили *Ameritrade* рекламный контакт с потенциальными клиентами, а уже существующие клиенты *Ameritrade* получили доступ к более широкому информационному ресурсу, улучшив процесс электронной биржевой торговли. К концу 1997 года *Ameritrade* получила 51 тыс. новых счетов, увеличив их общее количество до 147 тыс.

В 1998 году компания представила на рынок новую компьютерную игру под названием *Darwin* для бесплатного распространения на компакт-дисках в качестве обучающей программы для начинающих инвесторов, желающих ознакомиться с моделью Блэка-Скоулза и прочими хитростями опционной торговли. Дизайном эта игра напоминал популярную видеоигру *Doom*²⁷. Руководители *Ameritrade* провели немало времени в чатах для инвесторов и поняли, что убытки при операциях с опционами чаще всего происходят потому, что инвесторам не хватает понимания сути и знания основных правил опционной торговли.

Ameritrade — последовательный инновационный лидер и первая из брокерских компаний, оценивших значение агрессивной рекламы. В IV квартале 1997 года компания вложила 100% своих доходов в рекламу и маркетинг, добившись увеличения количества своих счетов на 50% в течение 90 дней; в следующем году оно возросло в три раза. В 1998 году *Ameritrade* вложила в рекламу 48 млн. долл., в 1999 — 60 млн. долл., что позволило довести количество счетов до 560 тыс. и добиться роста доходов на 250%. Но во II и III кварталах 1999 года немаркетинговые затраты компании значительно возросли — с 38 млн. долл. в I квартале до 62 млн. долл. в III, снизив производственную прибыль до 4 долл. на одну транзакцию (табл. 9.7). В достаточно амбициозные планы компании входит вложение примерно 200 млн. долл. в маркетинг и рекламу в период с IV квартала 1999 года до I квартала 2001. По мнению руководства, это должно довести количество счетов и объем торговли до такого уровня, при котором будут компенсированы растущие затраты и восстановится объем прибыли. Как показано в табл. 9.7, аналитики из *Credit Suisse First Boston* ожидают, что увеличение маркетинговых затрат приведет к убыткам *Ameritrade* в 2000 году.

²⁷ David Whitford, "Trade Fast, Trade Cheap", *Fortune*, February 2, 1998, p. 114.

Таблица 9.7. Расчеты дох
на 2000 финансовый год

в млн. годах с прогнозом

	1998 финансовый год				1999 финансовый год				2000 финансовый год				Прогноз		
	12.97	03.98	06.98	09.98	12.98	03.99	06.99	09.99	12.99	03.00	06.00	09.00	1998	1999	2000
Комиссионные	22,51	18,73	17,82	17,22	16,36	15,47	14,92	14,72	14,65	14,50	14,40	14,25	18,54	15,26	14,43
Доход в виде процента	18,71	14,26	13,97	13,02	14,27	8,15	8,30	11,13	10,00	10,83	10,83	10,83	14,44	9,39	10,66
За вычетом затрат на выплату процентов	8,12	6,44	6,17	5,60	4,39	3,39	3,21	4,40	3,69	4,83	4,17	4,50	6,34	3,79	4,32
Чистый доход в виде процента	10,59	7,82	7,81	7,42	5,87	4,76	5,10	6,73	6,31	6,00	6,67	6,33	8,10	5,60	6,34
Доход от инвестиций	1,89	1,16	1,84	0,05	—	—	—	—	—	—	—	—	1,10	—	—
Другие доходы	1,65	1,28	1,31	1,12	0,99	0,79	0,76	0,82	0,72	0,65	0,61	0,57	1,29	0,83	0,63
Чистый доход	36,63	28,98	28,77	25,81	23,23	21,02	20,78	22,26	21,68	21,15	21,68	21,15	29,03	21,68	21,40
Компенсации и льготы	9,65	7,64	7,92	6,99	5,99	4,93	5,58	7,48	6,75	6,25	6,00	5,50	7,81	6,01	6,06
Комиссионные и клиринг	1,39	1,25	1,29	1,14	0,83	0,72	0,52	0,61	0,56	0,55	0,54	0,53	1,25	0,65	0,54
Коммуникации	4,46	3,21	2,61	1,93	1,54	1,49	1,37	1,63	1,52	1,44	1,43	1,35	2,80	1,50	1,43
Аренда и оборудование	2,77	2,19	2,03	2,39	1,84	1,52	1,54	2,05	1,80	1,67	1,60	1,52	2,30	1,73	1,64
Другие расходы	7,61	5,69	4,69	3,95	3,80	3,85	4,85	6,73	6,64	6,84	6,41	6,13	5,11	4,92	6,47
Текущие расходы	25,88	19,98	18,54	16,39	13,99	12,51	13,86	18,49	17,27	16,75	15,99	15,04	19,26	14,81	16,14
Производственная прибыль до вычета расходов на маркетинг	10,75	9,01	10,23	9,42	9,24	8,51	6,92	3,77	4,41	4,40	5,69	6,11	9,76	6,88	5,26
Реклама и продвижение	35,59	9,22	3,89	2,52	4,30	4,34	3,21	7,42	9,72	8,24	7,51	3,71	9,44	4,82	6,99

Окончание табл. 9.7

	1998 финансовый год				1999 финансовый год				2000 финансовый год				Прогноз		
	12.97	03.98	06.98	09.98	12.98	03.99	06.99	09.99	12.99	03.00	06.00	09.00	1998	1999	2000
Производственная прибыль до вычета налогов	-24,83	-0,22	6,34	6,90	4,94	4,17	3,71	-3,65	-5,31	-3,84	-1,81	2,40	0,32	2,06	-1,73
Амортизация	0,13	0,09	0,07	0,06	0,04	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,08	0,03	0,02
Разовые расходы	—	—	0,59	-0,91	-2,27	—	—	-0,63	—	—	—	—	-0,13	-0,58	—
Чистый доход до вычета налогов	-24,70	-0,13	7,00	6,05	2,71	4,20	3,74	-4,25	-5,29	-3,82	-1,79	2,42	0,27	1,50	-1,71
Налоги	-8,91	-0,04	2,46	2,15	0,96	1,50	1,32	-1,53	-1,90	-1,37	-0,64	0,87	0,07	0,53	-0,61
Незапланированные расходы	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Чистый доход	-15,79	-0,09	4,54	3,90	1,75	2,70	2,41	-2,72	-3,39	-2,45	-1,15	1,55	0,20	0,97	-1,09

Источник. Equity Research, Credit Suisse First Boston Corp., November 5, 1999. Используется с разрешения.

Quick & Reilly Group/Suretrade

Quick & Reilly Group была филиалом *FleetBoston Financial Inc.*, самого крупного банка в Новой Англии. В эту группу входило несколько компаний: *Quick & Reilly, Inc.*, третья по величине дисконтная брокерская компания в США с миллионом счетов и 120 филиалами; *U.S. Clearing*, предоставлявшая услуги по клирингу и выполнению торговых операций более чем 350 брокерским фирмам и банкам; *JJC Specialist*, второй по величине игрок на Нью-Йоркской бирже, которая торговала акциями и ценными бумагами 229 компаний, зарегистрированных на этой бирже; *Nash Weiss*, торгующая 3500 акций, обращающихся вне официальной биржи; *Suretrade*, большая брокерская Internet-компания с пониженной комиссией, которая начала свою деятельность в ноябре 1997 года. Когда в начале 1998 года *FleetBoston* приобрела *Quick & Reilly*, она постаралась тут же сделать продукты последней доступными для своих клиентов, а также начала активное продвижение собственных продуктов клиентам *Quick & Reilly*; для совместных продаж сразу же стал использоваться Web-сайт *Quick & Reilly* (www.quickandreilly.com).

В 1975 году *Quick & Reilly* первой среди компаний — членов Нью-Йоркской фондовой биржи стала предоставлять скидки на свои комиссионные частным лицам. В ноябре 1996 года она предложила систему Internet-торговли и вскоре приобрела репутацию самой быстрой действующей, простой в использовании и обширной системы биржевой торговли в Сети. Web-сайт компании постоянно совершенствуется.

Suretrade (www.suretrade.com). С момента появления в 1997 году *Suretrade* увеличила число клиентских счетов до 360 тыс., а объем активов — до примерно 2 млрд. долл. Ее называют *Wal-Mart* электронной брокерской индустрии. Комиссионные компании (7,95 долл., по некоторым сделкам 9,95 долл.) — самые низкие в этом сегменте. *Suretrade* предоставляет широкий выбор бесплатных аналитических материалов, электронных котировок, новостей, графических материалов, программ планирования портфеля, финансовой деятельности, мониторинга акций и взаимных фондов и, наконец, круглосуточную помощь профессиональных брокеров. Клиентам предлагается больше 3000 взаимных фондов. *Suretrade* славится быстрым и аккуратным проведением биржевых операций, а ее Web-сайт считался одним из самых удобных и простых в использовании. Компания считается одним из сильнейших электронных брокеров и занимает первые места в рейтингах таких финансовых изданий, как *Smart Money*, *Time*, *Business Week*, *Money* и *Kiplinger's*.

На своем Web-сайте *Suretrade* объясняет клиентам, на что те могут рассчитывать.

Как нам удастся предоставить вам такой уровень качества, объединяя отменный набор функций для Internet-торговли, первоклассный контент и надежную защиту с фантастически низкими комиссионными? Наши с вами отношения носят электронный характер. Общение по электронной почте обходится нам дешевле, чем по телефону. Помните, наши низкие цены не для всех, а только для клиентов, готовых вести дела в электронном формате. Наши низкие комиссионные — это награда клиентам, преданным электронной брокерской деятельности²⁸.

Morgan Stanley Dean Witter Online (www.msdlw.com)

Morgan Stanley Dean Witter Online (ранее *Discover Brokerage Direct*) начала свой путь в электронной брокерской деятельности как *Lombard Institutional Brokerage*, маленькая дисконтная фирма в Сан-Франциско, которая с сентября 1995 года предлагала услуги по электронной биржевой торговле. В январе 1997 года ее приобрела и сделала своим электронным подразделением компания *Dean Witter Discover*. Название *Lombard Institutional Brokerage* было изменено на *Discover Brokerage Direct*, чтобы не вводить в заблуждение 40 миллионов вкладчиков *Discover*. Затем в мае 1997 года *Dean Witter Discover* перешла в собственность *Morgan Stanley*

²⁸ Web-сайт компании, 17 апреля 1998 года.

Group (ведущей инвестиционной банковской компании Уолл-Стрит). Доходы новой компании, *Morgan Stanley Dean Witter*, в 1999 году составили 34 млрд. долл., прибыль — 4,7 млрд. долл. У нее было три основных направления деятельности: ценные бумаги, управление активами и кредитные услуги *Discover Card*, обеспечившие ей глобальный масштаб, финансовую стабильность и позицию лидера во многих финансовых услугах. *Dean Witter* была третьей по величине универсальным брокером с 450 филиалами, в которых работали 12,6 тысяч сотрудников. Она обслуживала 4 млн. клиентских счетов с активами на сумму 425 млрд. долл.

Конкурентная стратегия компании в период *Discover Brokerage* базировалась на высокой потребительской ценности и качестве обслуживания. Снижение цен руководство считало «опасной стратегией»²⁹. В январе 1998 года для расширения клиентской базы *Discover Brokerage* начала обширную маркетинговую кампанию, обратившись к прямой почтовой рассылке 40 миллионным владельцам кредитной карточки *Discover Card*. В рекламных объявлениях в 1998–1999 годах подчеркивалось, что компания занимает первые места в рейтингах журналов *Barron's* и *Smart Money*. *Discover Brokerage* делала ставку на низкие комиссионные (14,95 долл. за биржевую операцию), круглосуточную поддержку клиентов и доступ к более чем 3500 взаимным фондам; клиенты могли размещать указания на операции через зарегистрированного представителя или по телефону. Web-сайт компании предлагал различные финансовые данные и результаты исследований, а также регулярно обновляемую информацию о счете клиента, так что владелец мог видеть динамику изменений цен на его акции в ходе торгов. Компания предлагала возможность персонализации страниц с размещением на них актуальной для владельцев финансовой информации. *Discover Brokerage* была единственной фирмой, которая четыре года подряд получала четыре звездочки в рейтинге *Barron's*; компания получила высшую оценку в рейтинге *Kiplinger's* брокерских компаний в 1999 году; в 1998 году компания заняла первое место в рейтинге *Smart Money*. Но на рынке успехи *Discover Brokerage* были достаточно скромными. На момент покупки группой *Morgan Stanley* и переименования в *Morgan Stanley Dean Witter Online* в октябре 1999 года она привлекла лишь 180 тыс. счетов и выполняла в среднем 11 тыс. биржевых операций в день.

На ордера с количеством акций до тысячи *Morgan Stanley Dean Witter Online* назначила комиссионные в размере 29,95 долл. (в электронном формате) и 39,95 долл. (при участии брокера). Если объем ордера превышал тысячу акций, то операция стоила 3 цента за акцию в электронном формате и 4 цента при участии брокера. Клиенты имели доступ к таким ресурсам компании, как доклады аналитиков, системы электронного перевода платежей и выписки чеков, продленное время биржевой торговли, возможность давать указания о биржевых операциях через беспроводные устройства (через сервис *TradeRunner*), а также возможность приобретения пакета из 10 «голубых фишек» по единой ставке комиссионных 49,95 долл. Для клиентов был разработан специальный план, согласно которому они получали неограниченное количество бесплатных биржевых операций по твердому тарифу, зависящему от суммы на счету и обратно пропорциональному этой сумме: 2,25% для счетов с 100 тыс. долл. и 0,3% для счетов с 10 млн. долл.

Web Street Securities (www.webstreet.com)

Web Street Securities — маленькая частная брокерская компания, основанная двумя предпринимателями, Джо и Эйви Фоксами. Обоим было за 30, а их предыдущее начинание — международная инвестиционная банковская фирма — потерпело поражение. Летом 1996 года, потратив полтора месяца на изучение электронной торговли, братья решили сделать ставку на электронные брокерские услуги. В августе 1997 года появилась *Web Street*. В начале 1998 года, стремясь привлечь внимание инвесторов и завоевать долю рынка, *Web Street* провела общенациональную рекламную кампанию стоимостью в 20 млн. долл. Герой запоминающихся рекламных роликов, глава семьи, открывал электронный счет под слоган «Теперь ты игрок»; в *USA Today* и других крупных изданиях печатная реклама компании занимала целые страницы.

²⁹Suzanne Wooley, «Do I Hear Two Bits a Trade?», *Business Week*, December 8, 1997, p. 96.

Web Street первой использовала ряд нововведений: обновление котировок в режиме реального времени, всплывающие сообщения о подтверждении распоряжений. Одно из изобретений компании — страница *Trading Pit*, содержащая всю информацию, необходимую для проведения биржевой операции, она обеспечивала клиентам доступ ко всей финансовой информации, включая счета и ссылки на финансовые отчеты. Экран *Trading Pit* обладает возможностью персонализации, так что каждый клиент может настроить его на отображение интересующих его котировок; одним щелчком кнопкой мыши можно осуществить покупку и продажу акций и увидеть изменение своего портфеля после проведения операции; можно также получить последние финансовые новости и перейти на другие сайты. Инвесторы проводят биржевые операции с помощью брокера за 24,95 долл.; могут купить облигации (корпоративные, муниципальные, государственные и федеральные) и любой из 4000 взаимных фондов (за покупку взаимных фондов комиссионные не начислялись). Зарегистрированные брокеры и представители отдела обслуживания клиентов работают круглосуточно без выходных.

Но в период с 1998 по 1999 год *Web Street* росла медленнее, чем ожидалось, и при имеющемся масштабе операций мало кто верит в ее доходность.

DLJdirect (www.dljdirect.com)

DLJdirect — сервис электронной биржевой торговли компании *Donaldson Lufkin & Jenrette*, первый центр инвестиционных исследований и одна из 10 крупнейших инвестиционных банковских фирм. Доходы ее в 1999 году составили 7,1 млрд. долл., в штате числилось 10 тысяч сотрудников, которые работали в 17 городах США и в 15 городах Европы, Латинской Америки и Азии. Компания занималась андеррайтингом и торговлей ценными бумагами, предоставляла услуги инвестиционного банка, консультировала по финансовым вопросам, занималась исследованиями инвестиций, оказывала электронные брокерские услуги. *DLJdirect* — пятый по величине менеджер первого выпуска акций и крупнейший андеррайтер высокодоходных облигаций. На долю *DLJ* и ее филиалов приходилось примерно 10% всего объема торговли на Нью-Йоркской фондовой бирже. Финансовое издание *Institutional Investor*, отслеживающее 1100 компаний в 80 отраслях промышленности, на протяжении 25 лет включает исследовательский отдел *DLJ* в пятерку лучших подразделений инвестиционных исследований.

DLJdirect, начав свою деятельность под названием *PC Financial Network*, в конце 1980-х годов была лидером в электронной инвестиционной деятельности. В 1998 году ее доходы составили 118 млн. долл., прибыль — 1,5 млн.; в 1999 году — 238 млн. долл. и 6,9 млн. долл. соответственно. Однако в III квартале 1999 года компания понесла убытки на 3,3 млн. долл. при доходе в 54,9 млн. долл., а в IV квартале того же года — убытки в 2 млн. долл. при доходе в 76,3 млн. долл. В конце 1999 года в *DLJdirect* было 347 тыс. действующих электронных счетов с активами 22 млрд. долл., т.е. в среднем на одном счету было 63,4 тыс. долл.; в IV квартале добавилось 40 тыс. новых счетов с активами 7,4 млрд. долл. В этом же году компания провела 5,8 млн. биржевых операций, в декабре их ежедневное количество достигло 38 тыс.

DLJdirect предоставляла доступ к своему сервису через Internet и через крупные частные электронные сети (*America Online*, *Prodigy* и *CompuServe*). Клиенты осуществляли биржевые операции также с помощью брокеров и по телефону, могли торговать акциями, опционами, облигациями и казначейскими билетами, к их услугам было 7000 взаимных фондов (теперь их число достигло 9500). Электронные инвесторы, имеющие на счету не меньше 100 тыс. долл., получали доступ к собственной аналитической информации *DLJ*, имели возможность приобретения акций, первый выпуск которых проходил под руководством или при участии компании. Кроме того, *DLJdirect* предлагала котировки в реальном времени, уведомления по акциям и портфелям, средства мониторинга.

DLJdirect позиционировала себя как “серьезную компанию для серьезных инвесторов”. 13 марта 2000 года она получила высшую оценку *Barron's* (четыре звездочки) из 27 ведущих электронных брокеров, которые оценивались по таким параметрам, как процесс выполнения биржевой операции, простота и удобство использования, надежность, диапазон предложе-

ний, коммиссионные. В IV квартале 1999 года *Lafferty Group* изучила около 500 Web-сайтов в разных секторах мировой индустрии финансовых услуг и присудила *DLJdirect* высшую отметку — пять звездочек (компания получила 46 баллов из 50 возможных). В этом же году *DLJdirect* была названа лучшим электронным брокерским агентством такими изданиями и агентствами, как *Forbes*, *Time Digital*, *Worth*, *Keynote Web Brokerage Index* и *Gomez Advisors*.

Datek Online Holdings, Inc. (www.datek.com)

До сентября 1999 года компанию *Datek Online* возглавлял 29-летний Джеффри Сайтрон, который в 17 лет пришел работать клерком в маленькое брокерское агентство *Datek Securities* в Бруклине, Нью-Йорк. К 20 годам он заработал миллион долларов на торговле ценными бумагами и купил себе Мерседес. Через несколько лет Сайтрон и его коллега Джошуа Левин, хорошо изучив компьютер, автоматизировали большую часть брокерских операций компании и приступили к компьютеризации операций с ценными бумагами. Когда в 1988 году *NASDAQ* ввела новый порядок, согласно которому все дилеры ценных бумаг, обращавшихся вне официальной биржи, должны выполнять небольшие ордера через компьютеризированную электронную систему, Сайтрон и Левин предложили программу биржевой торговли. Благодаря этому *Datek Securities* стала самой крупной брокерской компанией, специализировавшейся на выполнении мелких биржевых операций и получавшей на этом миллионную прибыль, например, в 1992 году — 3,8 млн. долл., а в 1996 уже 95 млн. долл.³⁰ Сайтрон и Левин стали мультимиллионерами. *Forbes* назвал Сайтрона “волшебником технологии”, а *Institutional Investor* включил его в список “20 ключевых игроков финансовой Сети”. Но с 1991 по 1996 год Национальная ассоциация дилеров ценных бумаг несколько раз делала замечания разным должностным лицам *Datek Securities*, штрафовала их и временно отстраняла за нарушение правил торговли при выполнении мелких торговых ордеров на *NASDAQ*. Компания проиграла несколько судебных процессов своим клиентам, которые обвиняли ее в незаконной торговле и в невыполнении их распоряжений.

В 1992 году Сайтрон и Левин на базе собственного программного обеспечения основали новую компанию (сейчас это *Island ECN*), которая должна была стать компьютерной фондовой биржей. Дела компании шли хорошо, и к 1998 году ей принадлежало 4% всего объема торговли на *NASDAQ*³¹. В 1993 году Джеффри Сайтрон создал свою брокерскую фирму, которую несколько месяцев спустя продал Левину. В 1995 году он организовал компанию по продаже программного обеспечения для электронной торговли, а Левин тем временем основал две фирмы — *Big Think* (для обеспечения *Datek Securities* новыми компьютерными технологиями) и *Big J Software* (консалтинговая компания по программному обеспечению, клиентуру которой составляли компании, работающие с ценными бумагами). В начале 1996 года Сайтрон, Левин и Шелдон Машлер (бывший главный трейдер *Datek Securities*, впоследствии главный обвиняемый в многочисленных процессах о нарушениях биржевой торговли; в феврале 1997 года был отстранен от торговли ценными бумагами сроком на один год) основали компанию по разработке и лицензированию программ биржевой торговли для *Datek Securities* и других электронных брокерских подразделений. В 1996 году доходы новой компании достигли 100 млн. долл. В 1997 году в рамках *Datek Securities* была организована *Datek Online*, Internet-компания по предоставлению брокерских услуг во главе с Джеффри Сайтроном. В начале 1998 года *Datek Securities* и *Big Think* Левина объединились в *Datek Online Holdings*. Главными владельцами новой компании стали Сайтрон, Левин, Эрик Машлер (сын Шелдона Машлера) и другие лица. В 1998 году старая *Datek Securities* была продана, чтобы не вызывать неприятных воспоминаний о своем скандальном прошлом и не портить имидж новой *Datek Online*. Однако еще в 2000 году торговая практика и финансовое состояние *Datek Securities* оставались предметом расследования Комиссии по ценным бумагам и биржам и Министерства юстиции США.

³⁰ New York Times, May 10, 1998, section 3, p. 4.

³¹ Ibid.

В начале 1997 года у *Datek* было 10 тыс. счетов; в апреле 1998, по данным компании, это число увеличилось до 80 тыс. с активами на 1,5 млрд. долл. В середине 1999 года у компании уже было 253 тыс. электронных счетов с активами на сумму 6 млрд. долл. Успех *Datek* обеспечили ее инновационные компьютерные программы, позволяющие быстрее всех выполнять электронные биржевые операции и бесплатно предлагать клиентам биржевые котировки, обновляемые в режиме реального времени. Компьютерные системы *Datek* основывались на сверхбыстрых программах биржевой торговли, которые также продавались другим компаниям, ведущим дневную торговлю. Низкие комиссионные *Datek Online* привлекали активных трейдеров. *Datek* не просто заставила другие компании совершенствовать технологии; скорость и уровень обслуживания этой компании стали эталоном электронных брокерских услуг. В 2000 году *Datek* была пятой по величине электронной брокерской компанией.

В середине 1998 года Джеффри Сайтрон и другие инвесторы *Datek Online* были вынуждены отказаться от планируемого первого выпуска акций компании из-за пристального внимания, вызванного продолжающимся судебным расследованием деятельности *Datek Securities*. В мае 1998 года *New York Times* опубликовала обширную статью, в которой были подробно описаны сложные финансовые взаимоотношения *Datek Online* и *Datek Securities*, а также перечислены все санкции, наложенные на компанию. Но в статье также говорилось, что Джеффри Сайтрон ужесточил недавно методы управления в *Datek Online Holdings*, запретил сомнительные виды торговой практики, нанял в качестве аудитора известную компанию и завершил продажу подразделения *Datek Securities*, главного объекта многочисленных расследований по поводу махинаций с ценными бумагами. Отдел операций с ценными бумагами был переименован в *Heartland Securities*, его покупателями стали два нынешних владельца *Datek Online Holdings* — Эрик Машлер и Аврон Ельбоген (последний в 1970 году был одним из соучредителей *Datek Securities*).

В начале 1999 года на одну из руководящих должностей *Datek Online* был приглашен 46-летний Эдвард Николл, известный менеджер с Уолл-Стрит, в 1998 году получивший диплом юриста в Йельском университете, практически не посещая занятий. Его задачей было помочь Сайтрону превратить *Datek* в респектабельную, добропорядочную компанию. По условиям соглашения с *Datek Online* Николл получил во владение значительную долю компании. В июле 2000 года парижская *Groupe Arnault* и бостонская *TA Associates* договорились инвестировать 195 млн. долл. в обновленную *Datek*, но третий инвестор, компания *Vulcan Ventures* (собственность Пола Аллена, соучредителя *Microsoft*), которая должна была вложить 50 млн. долл., в последнюю минуту отказалась от участия в сделке, "проявив разумную осторожность". Также *Vulcan* отказалась от своих планов инвестировать 25 млн. долл. в *Island ECN* в обмен на 12% акционерного капитала. *New York Times*, поместившая статью об отказе *Vulcan* от сотрудничества с *Datek*, цитировала мнения участников расследования дела *Datek Securities*. В статье говорилось, что в период, когда Джеффри Сайтрон и Шелдон Машлер были главными трейдерами компании, *Datek* провела несколько операций по отмыванию денег. В октябре 1999 года *TD Waterhouse* также отказалась вложить 25 млн. долл. в *Datek*, несмотря даже на то, что одним из соучредителей *TD Waterhouse* был Эдвард Николл, который помогал управлять ею на протяжении 16 лет. Обоих инвесторов, как *Vulcan*, так и *Waterhouse*, сначала привлекал технологический прогресс компании и ее быстрый рост, но затем оба передумали и не захотели видеть *Datek* в числе своих партнеров из-за ее скандального прошлого. Предполагалось, что 300 млн. долл., которые *Datek* планировала получить от инвесторов, будут вложены в модернизацию технологии *Datek Online* и превращение *Island ECN* в полномасштабную фондовую биржу (соответствующие документы были переданы в Комиссию по биржам и ценным бумагам).

Чтобы поправить запятнанную репутацию фирмы и привлечь инвестиционный капитал, необходимый для обновления технологий, Джеффри Сайтрон в сентябре 1999 года ушел с поста председателя правления и главы *Datek* и отказался от членства в советах директоров обеих компаний, *Datek* и *Island*. На посту главы компании его сменил Эдвард Николл. Хотя Сайтрону принадлежала третья часть акций *Datek Online Holdings*, он вложил эти акции в траст на два года, так что в этот период они не влияли на совет директоров. Уход Сайтрона и назначе-

ние на его место Николла произошло как раз в то время, когда *TD Waterhouse* обдумывала возможность инвестирования в *Datek*. Однако это не убедило *Waterhouse*, и сделка не состоялась.

Эдвард Николл надеется, что скандальная история *Datek Online* и ее причастность к *Datek Securities* скоро забудутся, и компания приступит к выпуску акции уже в 2000 году.

Merrill Lynch (www.ml.com)

Merrill Lynch специализируется на предоставлении разнообразных финансовых услуг. Основные виды ее деятельности — инвестиционные банковские услуги, универсальные брокерские услуги и управление активами. Компания лидирует на мировом рынке универсальных брокерских услуг, в 40 странах мира у нее работает 950 филиалов и примерно 19 тысяч брокеров и представителей; на 8 млн. клиентских счетов (это около 5 миллионов семей) размещено 1,34 трлн. долл. Компания предлагает широчайший ассортимент инвестиционных продуктов и услуг, а имя *Merrill Lynch* известно инвесторам во всем мире. *Merrill Lynch* всегда входила в число ведущих отраслевых аналитиков, на нее работают 680 экспертов, изучающих 3700 компаний в 55 странах мира. Аналитическая информация постоянно доступна всем мелким инвесторам через их брокеров, а также через Internet. Что касается ценных бумаг, то *Merrill Lynch* работает с акциями 550 американских и 4800 зарубежных компаний, обращающимися вне официальной фондовой биржи. В 1999 году доходы *Merrill Lynch* достигли 21,9 млрд. долл., а чистая прибыль составила 2,6 млрд. долл. Комиссионные брокеров от торговли акциями составили 3,6 млрд. долл. доходов *Merrill Lynch* (в 1998 году — 3,2 млрд. долл., в 1995 — 1,8 млрд. долл.).³² Всего в компании работает 67,2 тысяч человек.

В будущем руководство видит *Merrill Lynch* компанией мирового класса, предоставляющей в глобальных масштабах высококачественные товары, услуги и информацию через местных доверенных партнеров, закрепившей за собой лидирующее положение на мировом рынке ценных бумаг. Главные задачи компании, по мнению руководства, — предоставлять клиентам индивидуальные консультации и помощь, профессионально составлять и исполнять финансовые планы клиентов.

Стратегическое значение в индивидуальном обслуживании клиентов *Merrill Lynch* придает персональным брокерам, поэтому компания не торопилась приступать к электронной биржевой торговле. Лишь в июне 1999 года она объявила о своем намерении предоставить клиентам возможность биржевой торговли через Internet, а прежде единственным шагом компании навстречу новым технологиям была разработка специальной программы для клиентов, предоставлявшей доступ к личным счетам. Эту программу, ценой в 25 долл., клиент должен был самостоятельно установить на свой компьютер. Объясняя, почему *Merrill Lynch* не ринулась в электронную торговлю, один из руководителей компании сказал: "Электронная биржевая торговля — это не то, что нашим клиентам нужно в первую очередь".

В декабре 1999 года *Merrill Lynch* приступила к реализации своего проекта электронной торговли под названием *Merrill Lynch Direct*. Вот что сказал об этом один из руководителей.

Merrill Lynch Direct предлагает не просто выполнение биржевых операций. Такие возможности, как корректировка счетов в режиме реального времени, налоговая информация, аналитические материалы *Global Investor Network*, банковские услуги и электронные покупки с помощью уникальной программы *Visa Signature Rewards*, позволяют подготовленным инвесторам использовать этот сайт для управления всеми аспектами своей финансовой деятельности.

Принимать взвешенные решения об инвестициях клиентам *ML Direct* помогают такие источники, как аналитический отдел *Merrill Lynch* — признанный лидер отрасли, отчеты об акциях и ценных бумагах *S&P*, последние материалы и новости *Dow-Jones*, ежедневные новости от *PR Newswire* и *Business Wire*. *GIN* (*Global Investor Network* — Глобальная сеть инвесторов).

³² 1999 *Merrill Lynch Factbook*, p. 16.

³³ Цитируется по статье в *Wall Street Journal*, June 2, 1998, p. C20. 11.

Merrill Lynch предоставляла инвестиционные исследования в видеоформате, а также обновляемые ежедневно аудио- и видеоотчеты аналитиков компании, экономистов, менеджеров взаимных фондов, экспертов по финансовому планированию, специализирующихся на финансовых рынках разных стран мира. Электронные клиенты *Merrill Lynch* получают неограниченный доступ к следующей информации.

- Котировки акций, обновляемые в режиме реального времени.
- Обзоры динамики акций, взаимных фондов и инвестиций с фиксированным доходом.
- Программы расчетов пенсионного обеспечения, сберегательных вкладов, инвестиций в образование.
- Полная информация для начинающих инвесторов.
- Графическое представление финансовой информации.

Клиенты *Merrill Lynch Direct* не могут получать персональные советы профессиональных финансовых консультантов компании; финансовые операции при помощи брокеров не входят в электронные услуги *Merrill Lynch Direct*. Если клиенту нужен индивидуальный совет профессионала, он может выбрать сервис *Unlimited Advantage*, который позволяет сочетать неограниченную электронную биржевую торговлю с торговлей через персонального брокера. Плата за этот сервис составляет от 0,2 до 1,0% в год от суммы активов на счетах компании, которая не должна быть меньше 1500 долл.

Merrill Lynch инвестирует средства в *Archipelago ECN* и другие системы электронной торговли и маркетинга, поскольку руководство компании считает их динамичной и перспективной средой брокерских услуг.

American Express Brokerage (www.americanexpress.com)

Один из самых новых участников отрасли — *American Express Brokerage*, которая предложила сервис электронной биржевой торговли осенью 1999 года. Этот сервис заменил *Financial Direct* — сайт электронных брокерских услуг, действовавший с 1996 года, но так и не добившийся успеха. Компания предлагает свои новые услуги через подразделение финансовых советников *American Express Financial Advisors*, в котором насчитывается 9300 консультантов. Они получают ежегодное вознаграждение от клиентов в виде процента с активов на их счетах. Комиссионные *American Express Brokerage* меняются в зависимости от схемы размещения биржевой операции и объема счета клиента.

Электронные биржевые операции с балансом на счете:

менее чем 25 тыс. долл.	14,95 долл. (для всех биржевых операций объемом до 3000 акций)
от 25 тыс. до 99999 долл.	Бесплатные покупки — неограниченное количество, продажи за 14,95 долл.
от 100 тыс. долл. и больше	Бесплатные покупки и продажи — неограниченное количество
Размещение ордеров по телефону	19,95 долл. (для всех биржевых операций объемом до 3000 акций)
Биржевые операции с помощью консультанта	44,95 долл. (для всех биржевых операций объемом до 3000 акций)

Владельцы крупных счетов в *American Express Brokerage* ведут биржевые операции бесплатно, потому что с активов на их счетах высчитывается ежегодная плата, и поэтому компания могла покрывать некоторые затраты из платежей, получаемых от участников рынка.

American Express Brokerage предлагает около 2000 взаимных фондов, таких как *Janus*, *American Century*, *Scudder* и *T. Rowe Price*. Кроме того, клиенты могут приобрести депозитные сертификаты и страховку. Все владельцы счетов получали доступ к неограниченному выписыванию счетов, использованию банкоматов и возможностям оплаты счетов. В августе 1999 года *American Express* открыла электронный банк, а в сентябре 1999 года представила кредитную карточку для активных покупателей в Internet, со встроенным чипом для дополнительной безопасности.

Ситуация для анализа 10¹

eBay: король электронных аукционов

Луис Марино
University of Alabama
Патрик Кризер
University of Alabama

Отложив утренний выпуск *Wall Street Journal*, Пьер Омильяр, основатель и руководитель компании *eBay*, с беспокойством спросил себя, как долго будет продолжаться период ослепительного успеха его детища. Только что он прочитал статью о достижениях *Amazon.com*: ее объем продаж стремительно увеличивался и достиг 650 млн. долл. в последнем квартале 1999 года, превысив, таким образом, объем продаж всего предыдущего года. Еще больше огорчил Омильяра тот факт, что электронные аукционы в 1999 году стали самым быстрорастущим сектором *Amazon.com*. Появление новых конкурентов — *Amazon.com*, *Yahoo!* и еще ряда предприимчивых компаний, открывших электронные аукционы на своих Web-сайтах, привело в 1999 году к сокращению доли рынка *eBay* с 80 до 60%. К тому же о планах создания электронных аукционов объявили такие компании, как *Microsoft* и *Dell*, прежде не занимавшиеся этим видом бизнеса.

Когда в 1995 году П. Омильяр основал *eBay*, он и предположить не мог, что его компания достигнет такого успеха. Он продолжал ходить на прежнюю работу и после создания *eBay*, но очень скоро понял, что индустрия электронных аукционов представляет собой огромное, непочатое поле деятельности: *eBay* помогала коллекционерам подыскивать раритеты, продавцам — повышать доходы, а охотников за скидками привлекала возможность заплатить за вещь меньше, чем в магазине. И все-таки быстрый рост популярности *eBay* оказался неожиданностью для всех (табл. 10.1).

Таблица 10.1. Некоторые показатели роста eBay в 1996–1999 годах

	1996	1997	1998	1999
Число зарегистрированных пользователей (млн. чел.)	0,041	0,341	2,181	10,006
Общая стоимость проданных товаров (млрд. долл.)	0,007	0,095	0,745	2,8
Количество предложений (млн. наименований)	0,289	4,394	33,668	129,560

К 1999 году имя *eBay* уже прочно ассоциировалось с электронными аукционами. К началу 2000 года компания имела самую широкую в мире сеть Web-аукционов уровня C2C (покупатель—покупатель), позволяющую людям в непривычной, но увлекательной форме продавать и покупать самые разнообразные предметы: автомобили, драгоценности, высококачественную аппаратуру, уникальные предметы искусства, антиквариат, марки и монеты, куклы и статуэтки, керамику и стекло, спортивные награды, игрушки, бытовую технику и всякий хлам. К концу 1999 года на *eBay* выставилось свыше трех миллионов предметов в 3000 категориях; продавцы и потенциальные покупатели могли сортировать списки по на-

¹ Copyright © 2000 by Lou Marino; все права защищены.

званию, категории, ключевым словам, имени продавца или датам аукциона. На Web-сайте компании было зарегистрировано около 10 миллионов пользователей, ежедневно на сайте фиксировалось 1,8 млн. посещений и просматривалось более 375 тыс. предметов.

Но Пьер Омидьяр, Маргарет Унтмен (президент и глава компании) и все высшее руководство прекрасно понимали, что стабильности *eBay* постоянно угрожает изменение ситуации в отрасли электронных аукционов. И хотя команда *eBay* до сих пор успешно справлялась с трудностями, впереди была тяжелая борьба с конкурентами и новыми угрозами.

АКТИВИЗАЦИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ И ЭЛЕКТРОННЫЕ АУКЦИОНЫ

Идеи, на базе которых была создана Internet, возникли еще в 1960-х годах, но лишь в 1990-х Всемирная сеть обрела общедоступность и стала частью повседневной жизни. Начало Internet-экономики относится к 1991 году, когда Национальный фонд научных исследований США снял ограничение на использование Internet в коммерческой деятельности, создав условия для того, что стало называться электронной коммерцией, — ведения бизнеса через Internet. В 1996 году Internet действовала уже в 150 странах, а количество серверов приближалось к 10 миллионам. По оценкам компании *International Data*, к 2002 году число пользователей Internet во всем мире возрастет до 320 миллионов, а к концу 2003 года — до полутора миллиарда.

Компания *GartnerGroup* прогнозирует рост объемов операций, проводимых через Internet в сегменте B2B с 145 млрд. долл. в 1999 году до 7,29 трлн. долл. в 2004 году, а в сегменте B2C — с 31,2 млрд. долл. в 1999 году до 308 млрд. долл. в 2003 году. Доля США в сегменте B2C, где действовала *eBay*, в 1999 году составила больше 65%, но к 2003 году прогнозируется ее уменьшение до 38% из-за ожидаемого бурного развития Internet-коммерции за пределами США.

Для Европы аналитики предсказывают рост в сегменте B2C с 5,4 млрд. долл. (17,3% мирового объема) в 1999 году до 115 млрд. долл. в 2003 году, что составит больше 30% совокупного объема Internet-коммерции в мире. Как видно из табл. 10.2 и рис. 10.1 и 10.2, объем продаж предметов коллекционирования и личного пользования через электронные аукционы ожидается на уровне 18,7 млрд. долл. в 2002 году.

Таблица 10.2. Прогнозируемый рост мировой электронной коммерции и продаж на электронных аукционах в 1999–2004 гг.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Прогноз продаж в секторе B2B, млрд. долл.	145	403	953	2180	3950	7290

Источник. Материалы *GartnerGroup*

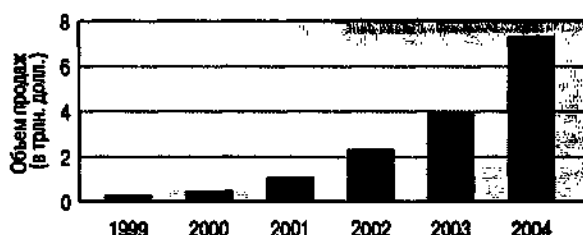


Рис. 10.1. Прогнозируемый рост в мировой электронной коммерции сектора B2B в 1999–2004 годах

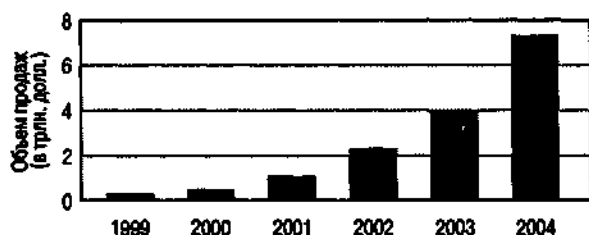


Рис. 10.2. Продажи предметов коллекционирования и личного пользования на электронных аукционах (млрд. долл.)

Ключевые составляющие успеха в электронной розничной торговле

Несложно открыть Web-сайт, который действует как магазин розничной торговли, гораздо труднее создать достаточный поток новых и повторных посещений. Большинство электронных розничных торговцев стремились давать максимально информативные описания продаваемых товаров, снабжать их изображениями, упрощать навигацию по сайту и постоянно обновлять наполнение, чтобы вызвать у клиентов желание вернуться. Розничным торговцам в Internet приходилось также убеждать мнительных пользователей в преимуществах покупки через Internet перед традиционным способом и гарантировать безопасность использования кредитных карточек. Самые большие трудности были связаны с продажей тех товаров и услуг, качество которых нельзя оценить заочно. Еще одной задачей для продавца стал поиск удобных путей расчетов с покупателями, предпочитавшими расплачиваться не кредитной карточкой, а чеками или почтовым переводом.

ИСТОРИЯ АУКЦИОНОВ

Аукцион — это метод продажи товаров покупателю, предлагающему самую высокую цену. Чем выше спрос на данный товар (обычно из-за его редкости или иных качеств, привлекающих для покупателя), тем выше его цена. Борьба потенциальных покупателей за обладание данным товаром повышает его цену. Иногда окончательная цена оказывается выше рыночной — в этом случае говорят о “проклятии победителя”, когда покупатель, охваченный страстью обладания именно этим предметом или желанием перебить все другие предложения, устанавливает цену, по которой этот предмет вне аукциона никогда не купят.

Первые сведения об аукционах относятся к Вавилону: в V веке до Р. Х. на них продавали женщин — в жены покупателю. В Древнем Риме легионеры продавали с аукциона добытые трофеи, а зажиточные граждане — фамильные ценности. Однажды с молотка пошла вся Римская империя, когда ее властителя, императора Пертинакса, казнили в 193 году до Р. Х. Тогда Дидий Юлиан дал 6250 драхм за императорскую гвардию, и тут же его провозгласили новым императором. Правда, сам Юлиан был казнен два месяца спустя — первый и самый впечатляющий пример “проклятия победителя”.

С тех пор аукционы распространились по всему миру. Имущество умерших буддийских монахов, например, продавалось на аукционах уже в VII веке нашей эры. С конца XVI века в Англии публичные торги стали проводить в тавернах и питейных домах. Аукцион Сотби начал торги под этим именем в 1744 году, а в 1766 году открылся не менее именитый Кристи; через эти два дома в настоящее время проходят предметы исключительной ценности и редкости. В колониальной Америке обычным явлением были торги, где продавались табак, лошади, домашний скот и рабы.

Многовековая популярность аукционов объясняется рядом причин. Во-первых, трудно представить более удобный для владельца способ сбыть с рук ненужную ему вещь. Во-вторых, только на аукционе можно приобрести памятные свидетельства давно минувших эпох и всякие редкостные вещицы. Наконец, аукцион — это рынок в чистом виде: достигнутая в процессе торгов цена есть компромисс, приемлемый для обеих сторон. Статистики подсчитали, что в 1999 году объем аукционной торговли в разных ее видах, организованном и стихийном (на блошиных рынках, по объявлениям в газетах) превысил 100 млрд. долл.

ЭЛЕКТРОННЫЕ АУКЦИОНЫ

Сущность аукционной торговли не изменилась с добавлением эпитета “электронный”. Новшество только в том, что благодаря Internet физическое присутствие покупателей — и само место торга — перестало быть очевидной необходимостью. К 2000 году оформилось три вида электронных аукционов.

1. B2B (business-to-business), где в качестве продавцов и покупателей выступают компании, а продаются в основном компьютеры, бывшее в употреблении оборудование, внеконтактные излишки и пр. (в 1998 году их было продано на 2,5 млрд. долл.).
2. B2C (business-to-consumer), на которых компания через Internet продает товар конечному потребителю. Такие аукционы используются большей частью для продажи бывших в употреблении или снятых с производства товаров, а также ликвидации складских излишков.
3. C2C (consumer-to-consumer, или person-to-person), где торговля напрямую между частными лицами; позволяет продавцам и покупателям найти друг друга и договориться о цене.

С тех пор как компания *eBay* открыла первый электронный аукцион в 1995 году, количество аналогичных сайтов росло и к исходу 1999 года достигло 1600. Аналитики из *Forrester Research* утверждают, что в 2002 году услугами электронных аукционов будут пользоваться 6,5 миллионов человек. В 1999 году приблизительно 8,2% пользователей Internet регистрировались на каком-нибудь из сайтов, проводящих электронные торги; предполагается, что к 2002 году этот показатель увеличится до 14,5%.

Для владельца (оператора) электронного аукциона существует четыре основных источника прибыли.

1. Плата с продавцов за включение их товаров и услуг в списки.
2. Комиссионные с каждой заключенной сделки.
3. Размещение рекламы на своем сайте.
4. Продажа собственных товаров на своем сайте.

Большинство сайтов берет с продавцов взносы или комиссионные и продают рекламное пространство другим компаниям, заинтересованным в продвижении своих товаров посетителям аукциона.

Программное обеспечение для электронных аукционов

В 1996 году компания *OpenSite Technologies* предложила пакет приложений для разработки собственных сайтов электронных аукционов. Аналогичные программы стали продавать еще две компании — *Moai Technologies* и *Ariba, Inc.* Доступность коммерческих программ существенно облегчила компаниям создание и поддержку электронных аукционов. *OpenSite* продала свыше 600 копий своих программ таким компаниям, как *The Sharper Image*, *CNET* и *John Deere*. *OpenSite* заявила, ее цель “сводить покупателей с продавцами, тем самым помогая бизнесу динамично управлять своими товарно-материальными запасами, создавать каналы продаж, привлекать покупателей, создавать тестовые рынки для новых товаров и в целом повышать эффективность рынка товаров и услуг”.

Провайдеры Web-пространства и услуг электронных аукционов

Компании — владельцы электронных аукционов могли при желании передать поддержку своих сайтов в аутсорсинг специализированным компаниям; более того, могли передать независимой компании весь процесс проведения аукционов. Например, компания *FairMarket*, лидер рынка аутсорсинга в 1999 году, обеспечила на своем сайте средства продажи товаров и услуг таким компаниям, как *ZDNet*, *MicroWarehouse*, *CollegeBytes.com* и др. Размещение сайтов у хост-провайдеров и услуги независимых электронных аукционов особенно удобны для компаний, которые хотят использовать аукционы в качестве одного из каналов распространения, однако не хотят тратить время и силы на разработку и поддержание собственных ресурсов. Заплатив, например, *FairMarket* ежегодный взнос от 2 до 10 тыс. долл., плюс процент от общей суммы транзакций, компания получает в свое распоряжение действующий аукцион и избавляет себя от хлопот по его поддержке.

Участники электронных аукционов

Их можно разделить на три категории: охотники за скидками, любители (они же коллекционеры), продавцы.

Охотников за скидками привлекает в электронном аукционе прежде всего элемент развлечения. Найти выгодную сделку для него — все равно что рыбаку поймать крупную рыбу. Один такой охотник так описывает свои впечатления от *eBay*.

Помню время, как мы с товарищем раз в неделю отправлялись на блошинный рынок и целый день только тем и занимались, что приценивались, выискивали и перебирали. С появлением *eBay* это привычное занятие не то чтобы прекратилось, но преобразилось: теперь мы отправляемся на *eBay* и выбираем, прицениваемся и торгуемся — точно как в то памятное время! — находясь каждый у своего компьютера. *eBay* — отличное место, чтобы вместе весело провести время.

Охотники за скидками составляют всего 8% всех пользователей Internet, но среди посетителей *eBay* их 52%. Чтобы заставить их возвращаться на сайт, по мнению отраслевых аналитиков, электронные аукционы должны привлекать их на рациональном и эмоциональном уровнях, удовлетворять их потребность торговаться, обеспечивать азарт поиска и возможность находить единомышленников².

Коллекционеры и любители приходят на электронные аукционы в надежде найти редкие и дорогие вещи, которые по каким-то причинам имеют для них особую ценность. Коллекционеры ценят *eBay* за огромное количество предложений. Вот мнение одного из пользователей.

Моя сестра коллекционирует стеклянные вещицы *Princess House*. Ей недоставало для коллекции трех предметов, и я дал несколько объявлений в раздел Wanted Board ("Требуется") на *eBay* и на своей странице. Теперь у нее полная серия. Вряд ли без *eBay* мы смогли бы отыскать эти три предмета — это большая редкость. Спасибо *eBay*!

Продавцы — их можно разделить на три группы: случайные, коллекционеры и профессионалы. Первые приходят на *eBay*, чтобы сбыть с рук ненужные вещи: *eBay* для них альтернатива частным объявлениям в местных газетах. И хотя в большинстве своем случайные продавцы выставляли совсем немного предметов, некоторые из них смогли выручить на торговле через *eBay* значительные суммы. Вот одна из таких историй.

Спасибо вам! Узнав о вашем электронном аукционе (это произошло меньше месяца назад), я разбогател на тысячу долларов. Еще не все со мной расплатились, но выручка уже превзошла все мои ожидания. А началось все с ящичка *Kool-Aid* и четырех кружек, которые пылились у меня на чердаке. Просматривая, что покупают и продают на *eBay*, я обнаружил,

² "Internet Consumer Segment Identified for First Time", PR Newswire, April 17, 2000.

что кто-то заработал на этом пластике 29 долл. — с ума сойти! Я был поражен! Естественно, выставил свои. На них я заработал всего 8 долл., но главное — я получил положительный результат. С тех пор я каждый день что-нибудьставляю.

Мы с женой изо всех сил копим деньги на усыновление. Для этого нужны средства во много раз большие, чем наш скромный доход, и поэтому мы очень рады всякой прибыли от продажи на eBay. Мы с женой искренне благодарим вас и вашу компанию за возможность присоединиться к eBay.

Коллекционеры и собиратели обычно ограничивают свой интерес какой-нибудь одной категорией и рассматривают eBay как дополнительный способ продать кое-что из своих коллекций. Группу продавцов-профессионалов составляют мелкие и средние компании, для которых eBay служит основным каналом сбыта; за месяц такие продавцы нередко продают товаров на десятки тысяч долларов. По оценкам специалистов, профессионалы составляют всего 4% пользователей eBay, однако обеспечивают 80% всего оборота этого аукциона³.

Электронные аукционы как вредная привычка

У некоторых пользователей развилось что-то вроде психологической зависимости от электронных аукционов. По мнению специалистов из Центра помощи при Интернет-зависимости (*Center for Online Addiction*), симптомы пристрастия к электронным аукционам варьируются от “превращения электронных аукционов в способ ухода от реальности, избавления от чувства беспомощности или вины, беспокойства или депрессии” до “потребности в возбуждении, которое пользователь испытывает при аукционной торговле”. Специалисты Центра опасаются, что “электронные аукционы вызовут очередное массовое помешательство, выражающееся в неудержимом желании делать покупки”; Центр уже сталкивался со случаями, когда жертвы электронных аукционов закладывали и перезакладывали имущество или разорялись по причине чрезмерных трат на Интернет-аукционах⁴. Вот одна “история болезни”.

Дошло до того, что в дело вмешался мой начальник. Как оказалось, он внимательно следил за тем, что я делаю в Интернет, а я и не подозревал об этом. Он сказал, что просто вынужден меня уволить. А я проработал у него пять лет, многого достиг, считался перспективным сотрудником. Ужасно жалко все это терять. Хотя, не спорю, толку от меня на работе стало мало.

Я честно сказал начальнику, как ситуация вышла из-под моего контроля. Это стало сильнее меня. Дело, видимо, в проблемах, которые возникли в моей личной жизни; я успокаиваю себя тем, что когда все уладится, я избавлюсь от этой зависимости. Начальник вошел в мое положение и отправил меня в отпуск, а пока будет думать, как со мной поступить⁵.

ПЬЕР ОМИДЬЯР И ОСНОВАНИЕ КОМПАНИИ eBAY

Пьер Омидьяр родился в Париже в семье выходцев из Ирана, оставивших родину несколько десятилетий назад. Семья переехала в США, когда отец получил место в Медицинском центре при Университете Джона Хопкинса. Пьер рос в небогатой семье; когда ему было два года, родители развелись, но продолжали жить рядом, чтобы сын мог общаться с обоими. Страсть к компьютерам появилась у мальчика рано; он прогуливал занятия физкультурой, чтобы посидеть за компьютером. В 14 лет, еще учеником средней школы, он устроился на свою первую работу, и она была связана с компьютерами: он подрядился за 6 долл. в час писать программу для школьной библиотеки для распечатки карточек библиотечного каталога⁶.

³ Claire Tristram, “Amazoning Amazon”, www.contextmag.com, November 1999.

⁴ www.netaddiction.com, April 16, 2000.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ tbwt.com/interaction/ipomid/ipomid.html.

После школы Пьер учился в Университете города Тафтс, где встретил свою будущую жену Памелу Уэсли, приехавшую с Гавайских островов в тот же университет учиться биологии. Оба закончили университет в 1988 году и перебрались в Калифорнию; там Пьер, уже со степенью бакалавра компьютерных технологий, устроился в Силиконовой Долине в *Claris*, дочернюю компанию *Apple Computers*, где создал популярное графическое приложение *MacDraw*. В 1991 году Омидьяр покинул *Claris* и стал соучредителем *Ink Development* (позже переименованной в *eShop*) — одного из первых Internet-магазинов; в 1996 году эту компанию купила *Microsoft*. В 1994 году Омидьяр перешел в *General Magic* на должность инженера-разработчика и проработал там до середины 1996 года, после чего оставил *General Magic*, с тем чтобы целиком отдался созданию собственного детища — *eBay*.

В Internet существует легенда, согласно которой сайт *eBay* создан исключительно для того, чтобы удовлетворить страсть Памелы к коллекционированию какой-то ерунды. Памела действительно была главным вдохновителем этого Web-сайта, однако и Пьера давно занимала идея объединения разрозненных частей рынка, оформившаяся в итоге в проект *eBay*. С помощью *eBay* Пьер хотел создать сообщество потребителей, торгующих друг с другом напрямую на условиях равного доступа к единому посреднику — Internet. Пьер принялся за реализацию своих идей, которые совпадали с целями Памелы. В 1995 году открылся первый электронный аукцион под названием *Auctionwatch* под адресу www.eBay.com. *eBay* означает *electronic Bay area* (электронная Бухта (Сан-Франциско)) и возникло из первоначальной идеи привлечь жителей Сан-Франциско и окрестностей на сайт, где они могли бы вести переговоры о купле-продаже. На первых аукционах взносы не взимались ни с покупателей, ни с продавцов, а торговали в основном компьютерным оборудованием (ничего общего с хобби Памелы не имеющим). Предприятие, едва встав на ноги, принесло тысячу долларов в первый месяц и еще две тысячи — во второй. Число посещений стремительно росло, по мере того, как слухи о новшестве распространялись; сформировалось сообщество коллекционеров, собиравшихся на сайте поторгаться и посудачить. Из знакомств в чатах *eBay* даже возникло несколько супружеских пар¹.

К февралю 1996 года трафик на сайте Пьера Омидьяра увеличился настолько, что его Internet-провайдер сообщил о необходимости модернизации. На это нужны были дополнительные средства, которые Пьер получил от введения платы за выставление товара на продажу. Количество предложений от этого не уменьшилось, и Пьер понял, что дело действительно перспективное. Хотя работал он по-прежнему дома, пришлось искать партнера, и в мае на это согласился его друг Джеффри Сколл. Джефф не проявлял страсти к наживе, но у него была полученная в Стэнфорде степень магистра управления частными предприятиями и опыт работы, чего как раз не хватало Пьеру для грамотного ведения дела². Объединение видения Пьера со стратегическими разработками Джеффа позволило выработать миссию компании — “помогать людям торговать буквально всем на свете”. Компаньоны выработали концепцию *eBay*: “Создать место, где можно делать бизнес, как в старые добрые времена, когда каждый продавец и покупатель знали друг друга лично и доверяли друг другу”.

На первых порах Пьер и Джефф справлялись сами, обходясь одним компьютером. Пьер был главой компании, финансовым директором и президентом, а Джефф — директором и вице-президентом. Довольно скоро масштаб их деятельности принял такие размеры, что Памела выставила их из гостиной, которая по-прежнему служила офисом, и компания на короткое время переехала в гостиную Джеффа, после чего — перед тем, как обрела постоянный адрес в Сан-Хосе, штат Калифорния, — некоторое время существовала в “бизнес-инкубаторе” Силиконовой Долины.

В табл. 10.3 и 10.4 представлены финансовые отчеты компании.

¹ Quentin Hardy, “The Radical Philanthropist”, *Forbes*, May 1, 2000, p. 118.

² Adam Cohen, “The eBay Revolution”, www.time.com.

Таблица 10.3. Доходы eBay за 1996–1999 годы (в млн. долл., кроме данных на одну акцию)

	1996	1997	1998	1999
Чистый доход	32,051	41,37	86,129	224,724
Операционные расходы	-6,803	-8,404	-16,094	-57,588
Валовая прибыль	25,248	32,966	70,035	167,136
Операционные расходы				
Продажа и маркетинг	13,139	15,618	35,976	95,956
Разработка продуктов	0,028	0,831	4,64	23,758
Общие и административные расходы	5,661	6,534	15,849	43,055
Амортизация приобретенных нематериальных активов		—	0,805	1,145
Расходы, связанные с слияниями		—	—	4,359
Сумма эксплуатационных расходов	18,828	22,983	5,27	168,3
Производственная прибыль (убытки)	6,42	9,983	12,765	-1,164
Чистая прибыль в виде процентов (издержки на выплату процентов) и пр.	-2,607	-1,951	-0,703	21,377
Доход до выплаты подоходного налога	3,813	8,032	12,062	20,213
Отчисление на уплату подоходного налога	-0,475	-0,971	-4,789	-9,385
Чистый доход	3,338	7,061	7,273	10,828
Чистый доход на одну акцию				
Обычная	0,39	0,29	0,14	0,1
Дополнительная	0,07	0,08	0,06	0,08
Средневзвешенное количество акций в обращении				
Обычные	8490	24428	52064	108235
Дополнительные	45060	84775	116759	135910

Источник. Финансовые документы компании.

Таблица 10.4. Сводный финансовый отчет eBay за 1997–1999 годы, (млн. долл.)

	31.12.1997	31.12.1998	31.12.1999
Активы			
Текущие активы			
Наличность и ее эквиваленты	3,723	37,285	219,679
Краткосрочные инвестиции	—	40,401	181,086
Дебиторская задолженность	1,024	12,425	36,538
Другие активы	0,220	7,479	22,531
Итого текущих активов	4,967	97,590	459,834
Имущество и оборудование (чистая стоимость)	0,652	44,062	111,806
Инвестиции	—	—	373,988
Дебет по отсроченным налогам	—	—	5,639
Нематериальные активы (чистая стоимость)	—	7,884	12,675
Суммарные активы	5,619	149,536	963,942
Пассивы и акционерный капитал			

	31.12. 1997	31.12.1998	31.12.1999
Текущая задолженность			
Кредиторская задолженность	0,252	9,997	31,538
Накопленные расходы и другие задолженности	—	6,577	32,55
Будущий доход и осуды клиентам	0,128	0,973	5,997
Задолженность по аренде (текущая)	0,258	4,047	12,285
Подходный налог	0,169	1,380	6,455
Кредит по отсроченным налогам	—	1,682	—
Другие текущие задолженности	0,128	5,981	7,632
Суммарная текущая задолженность	1,124	24,656	88,825
Отсроченная задолженность по аренде	0,305	18,361	15,018
Другие задолженности	0,157		
Общая задолженность	1,586	48,998	111,475
Конвертируемые привилегированные акции серии "В", подлежащие погашению, и другие платежные поручения серии "В"	3,018	—	—
Общий акционерный капитал	1,015	100,538	852,467
Итого обязательства и акционерный капитал	5,619	149,536	963,942

Источник. Финансовые документы компании.

ПЕРЕХОД КОМПАНИИ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

С самого начала Пьер намеревался пригласить на пост президента профессионального менеджера: "Пусть он или она вели бы дела компании, ... а я мог заниматься своими делами"¹⁰. В 1997 году и Пьер, и Джефф признали, что пора искать опытного специалиста, который исполнял бы функции президента и главы компании. В конце года отдел кадров компании предложил кандидатуру Маргарет Уитмен, в то время работавшую главным менеджером в одном из отделений компании *Hasbro Inc.* Она изучала менеджмент в Принстонском университете, а степень магистра управления частными предприятиями получила в Гарвардской бизнес-школе. Свою карьеру она начала брэнд-менеджером в компании *Procter & Gamble*; позже занимала пост главы и президента компании *FTD*, а также была президентом подразделения в корпорации *Stride Rite* и старшим вице-президентом по маркетингу в подразделении потребительских товаров компании *Walt Disney*¹¹.

По понятным причинам у Маргарет не вызвало энтузиазма предложение поработать в компании со штатом меньше 40 человек и прибылью за последний год ниже 6 млн. долл. Только после нескольких просьб она согласилась на встречу с Пьером в Силиконовой Долине, и только после второй встречи увидела в *eBay* незаурядный потенциал к развитию и согласилась возглавить компанию. По мнению Пьера, Маргарет благодаря своему опыту в глобальном продвижении брэндов *Haspro* — *Teletubbies*, *Playskool* и *Mr. Potato Head*, оказалась "идеальной кандидатурой для компании, стремящейся укрепить свои ведущие позиции на рынке электронной индивидуальной торговли без ущерба для качества и душевного отноше-

¹⁰ "Billionaires of the Web", Candyman, June 1999.

¹¹ www.eBay.com, страница *Company Overview*.

ния, к которым уже привыкли пользователи *eBay*¹². Кроме Маргарет, Пьер сумел привлечь в свою компанию многих талантливых топ-менеджеров, а в Совет директоров — незаурядных личностей, среди которых особенно выделялись Скотт Кук, основатель компании *Intuit* — известного разработчика финансового ПО, и Говард Шульц, основатель и глава компании *Starbucks*. (Более подробно о команде топ-менеджеров *eBay* можно прочитать в разделе *Company Overview* на www.eBay.com.)

Маргарет Уитмен взяла на себя все руководство сразу же, как только вошла в Совет директоров. Пьер Омидьяр, владевший 27,9% акций *eBay* (в марте 2000 года они стоили около 6 млрд. долл.), большую часть времени проводил в Париже. Он и его жена, получив к середине четвертого десятка огромный капитал, много сил и времени отдавали филантропии¹³. Они решили большую часть своего состояния вложить в благотворительную деятельность и были озабочены поиском оптимальных способов сделать это с максимальной пользой для общества. Джеффри Сколлу принадлежало 16,7% акций компании (около 3,6 млрд. долл.), а Маргарет Уитмен — 5,2% (около 1 млрд. долл.).

КАК РАБОТАЕТ АУКЦИОН eBAY

Разработчики *eBay* поставили себе цель — максимально упростить процедуру купли-продажи на своем сайте. Чтобы что-то продать или купить (иными словами, стать участником торгов), пользователь должен зарегистрироваться, выбрав себе имя и пароль. Незарегистрированный пользователь может просматривать сайт и следить за торгами, но не имеет права заявлять цену и выставлять вещи на продажу. С помощью поисковой системы сайта можно узнать, какие предметы в данный момент выставлены на продажу. Зарегистрированный пользователь, найдя интересующую его вещь, выбирает способ заявки цены — автоматический или ручной. В первом случае он заявлял начальную цену, которая должна быть больше последнего предложения; эта цена автоматически увеличивалась с поступлением новых предложений от других участников, оставаясь таким образом высшей до момента закрытия аукциона (и тогда участник становится победителем) или достижения заданного пользователем максимума, который он готов заплатить (в этом случае может победить кто-то другой). В любой момент пользователь может узнать, является ли его предложение последним (наивысшим) или другой участник перебил его, заявив большую цену; в зависимости от выбранного способа заявки он мог или предложить новую цену, или повысить максимальную (до которой его предложение повышалось бы автоматически). При желании пользователь может получать электронное уведомление о том, что предложена более высокая цена. По окончании аукциона пользователь-продавец и победитель получали сообщения с указанием окончательной цены и электронных адресов друг друга. Затем стороны договаривались о способе расчета и доставки вещи новому владельцу — здесь посредничество *eBay* заканчивалось.

Взносы участников-продавцов. Покупатели на сайте *eBay* ничего не платят за участие в аукционных торгах; плата взимается с продавцов — первый взнос при выставлении предмета на продажу, второй, в виде процента от достигнутой цены, — по окончании торгов. Продавцы при желании могут заплатить дополнительно за продвижение своего товара. Сумма вступительного взноса составляет от 25 центов (за предметы с исходной ценой от 1 цента до 9,99 долл.) до 2 долл. (за предметы с начальной ценой 50 долл. и выше). Взнос по окончании торгов колеблется в пределах от 1,25 до 5% от суммы сделки и рассчитывается по специальной схеме: чем выше стоимость сделки, тем ниже процент. Например, за предмет с начальной ценой 100 долл., проданный на аукционе за 1500 долл. без специального продвижения, продавец платил 33,88 долл.: 2 долл. — вступительный взнос, 31,88 долл. — это 1,25 долл. (5%

¹² Пресс-релиз компании, 7 мая 1998 года.

¹³ Quentin Hardy, "The Radical Philanthropist", *Forbes*, May 1, 2000, p. 118.

сбора за первые 25 долл., добавленные к исходной цене), плюс 24,38 долл. (2,5% за прибавку от 25,01 долл. до 1000 долл.) и плюс 6,25 долл. (1,25% за прибавку от 1000,01 долл. до 1500 долл.).

Продавец, который хотел привлечь внимание к своему товару, мог за 2 долл. заказать выделение своего лота в списке полужирным шрифтом. Участники-продавцы с высоким рейтингом доверия (более подробно мы поговорим о нем ниже) получали возможность за 99,95 долл. выставить свой лот в специальной категории Featured Auction на начальной странице *eBay* или за 14,95 долл. разместить предмет в специальной категории Featured Category Auction. За 1 долл. участник может украсить свой лот пиктограммой, выводимой при наступлении какого-либо события (например, листиком клевера, национальным символом Ирландии, появляющимся в день Св. Патрика). Кроме того, продавец имеет возможность снабдить описание предмета фотографией, разместив ее на своем Web-сайте и создав ссылку. В разделе Gallery лот можно представить не в текстовом формате, а в графическом — это стоит 0,25 долл.; за 19,95 долл. лот можно внести в отдельный каталог и представить набором фотографий. Раздел Gallery присутствует во всех категориях *eBay*. Кроме перечисленных возможностей, для участников, выставляющих предметы в определенных категориях (например, “Недвижимость”, “Автомобили”, “Большие коллекции”), действуют особые предложения по продвижению.

Новый участник-продавец обязан сообщить номер своей кредитной карточки, с которой ежемесячно снимаются взносы. Продавцам, зарегистрировавшимся до 22 октября 1999 года, предоставляется возможность выплачивать взносы перечислением; этот способ менее удобен, так как при образовании задолженности в 25 долл. *eBay* имеет право запретить должнику участвовать в аукционах. Участие возобновляется, когда пользователь гасит задолженность или переходит на расчет через кредитную карточку.

Совершение сделки. По завершении аукциона система *eBay* проверяет, попадает ли окончательная цена в оговоренный диапазон; если да, то продавец и покупатель автоматически оповещаются об этом по электронной почте, после чего стороны договариваются об остальных деталях сделки независимо от *eBay*. Посредничество *eBay* не предполагает ни передачи компании прав собственности на продаваемый предмет, ни какого-либо права распоряжаться деньгами, выплаченными за него покупателем. Участники сделки сами выбирают способ расчета и решают, кто оплачивает доставку (как правило, покупатель). Продавец может узнать рейтинг доверия покупателя, который для продавца играет роль своего рода показателя риска в предстоящей сделке, и выбрать оптимальный способ расчета (личный чек, банковский чек, кредитная карточка) и время отправки предмета сделки (до или после получения денег). По условиям соглашения между пользователем и *eBay*, продавец обязан заключить сделку с покупателем, предложившим цену выше начальной, даже в том случае, если других предложений не поступает; при этом *eBay* не располагает никакими возможностями давления на участников сделки, разве что может отстранить недобросовестных продавцов и покупателей от дальнейшего участия в аукционах. Если продавец и покупатель по каким-то причинам не могут завершить сделку, продавец уведомляет об это *eBay* и получает кредит в размере взноса с окончательной цены. Если предмет продается по начальной цене, с продавца взимается взнос в один доллар. Счета-фактуры на вступительный взнос, дополнительные услуги и взнос с окончательной цены рассылаются продавцам ежемесячно по электронной почте.

Форум обратной связи. С начала 1996 года на *eBay* действует так называемый форум обратной связи (Feedback Forum), призванный создать атмосферу доверия между продавцами и покупателями и помочь им разобраться, кто есть кто в сообществе *eBay*. На форуме пользователям предлагалось дать оценку своим партнерам по купле-продаже после завершения сделки в терминах “положительно”, “отрицательно” или “нейтрально” (соответственно кодируемые как +1, -1 и 0). При этом каждый мог оспорить данную ему характеристику — дать объяснение, комментарий, задать вопрос. Сумма полученных баллов дает рейтинг доверия, который проставляется рядом с именем пользователя. Чем лучше репутация пользователя, тем больше возле его имени разноцветных звездочек, указывающих количество положительных откликов; высшей оценкой является символ кометы, он означает “свыше 10 тыс.”. Постоянные участники с хорошей

репутацией обычно имеют рейтинг доверия в несколько тысяч. Пользователи, чей рейтинг опускался до -4, отстраняются от участия в аукционах и теряют право предлагать к продаже свои товары или прицениваться к чужим. Прежде чем начинать торговаться или выбирать способ оплаты, потенциальный покупатель может ознакомиться с рейтингом доверия продавца.

Условия соглашения между пользователем и *eBay* запрещают действия, направленные на искажение рейтинга (например, назначение участником положительной оценки самому себе или отрицательных — другому участнику, за счет вхождения на *eBay* под чужим именем). Система форума автоматически отслеживает и предотвращает некоторые такие действия; так, участник не может отправить больше одного отзыва с одной и той же оценкой, т.е. увеличить (уменьшить) рейтинг своего партнера больше, чем на один пункт за одну сделку независимо от числа комментариев к оценке. Кроме того, пользователь может присудить оценку только своему партнеру по сделке.

Руководство *eBay* считает, что форум помогает начинающим аукционистам преодолеть недоверие к торговле через Internet, позволяя больше узнать о не известных ему лично партнерах.

СТРАТЕГИЯ eBAY ПО УДЕРЖАНИЮ ЛИДИРУЮЩИХ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ

Маргарет Уитмен взяла на себя руководство компанией в феврале 1998 года и стала фактически лицом *eBay*. Пьер Омильяр остался главой совета директоров компании и сосредоточил все внимание на стратегическом курсе, росте и бизнес-модели компании, на совершенствовании сайта; кроме того, он представлял интересы сообщества пользователей *eBay*. Джеффри Сколл, став вице-президентом по стратегическому планированию и анализу, занялся вопросами конкуренции, планированием и подготовкой новых проектов, выработкой общего стратегического курса организации и руководством службой поддержки клиентов.

Превращение компании в акционерное общество

Всего через несколько месяцев после принятия президентских полномочий Маргарет Уитмен приступила к подготовке компании к первой открытой продаже акций с целью привлечения капитала для дальнейшего расширения. Серия специальных мероприятий, посвященных потенциалу компании и ее бизнес-модели, позволила Маргарет и ее команде заинтересовать потенциальных акционеров. Когда 24 сентября 1998 года акции *eBay* появились в продаже, руководство компании рассчитывало на теплый прием, однако никто не ожидал, что к концу первого же дня торгов цена акции увеличится с 18 до 47 долл. — на 160%. Первый выпуск дал 66 млн. долл.; журнал *Bloomberg Personal* присудил *eBay* первое место в рейтинге "Лучшая первая продажа акций 1998 года", а *Euro money* признал первый выпуск акций *eBay* самым удачным на рынке США в январе 1999 года. Воодушевленная таким ходом событий, в апреле 1999 года *eBay* подготовила второй выпуск, собравший еще 600 млн. долл. В декларации, сопровождавшей эти два выпуска, указывалось, что Совет директоров оставляет за собой право выпустить до 5 млн. привилегированных акций без дополнительного привлечения средств от текущих акционеров в случае попытки массовой скупки акций конкурентами.

Собрав капитал, *eBay* определила для себя шесть стратегических целей¹⁴.

1. Развитие сообщества пользователей *eBay* и укрепление бренда *eBay* для привлечения новых членов и повышения жизнеспособности компании.
2. Расширение коммерческой базы *eBay* за счет развития имеющихся товарных категорий, продвижения новых товарных категорий и распространения услуг на новые регионы.

¹⁴ Отчет S-1 от 25 марта 1999 года, с. 4.

3. Содействие укреплению взаимного доверия в сообществе *eBay* и усиление мер безопасности за счет введения таких услуг, как проверка данных и страхование пользователей.
4. Расширение функций Web-сайта за счет персонализации, в частности опций *About Me*, позволяющей пользователям *eBay* бесплатно создавать начальные страницы, и *Gallery*, где участники могли бы размещать фотографии предлагаемых к продаже предметов.
5. Расширение диапазона дополнительных услуг до и после совершения сделки, например, помощь в сканировании и размещении фотографий на сайте, привлечение независимых компаний для предоставления услуг условного депонирования, упрощение доставки купленных товаров.
6. Освоение мирового рынка посредством активного продвижения Web-сайта в ряде новых стран.

Для достижения этих целей *eBay* выработала три тактические модели конкуренции. Во-первых, *eBay* наладила стратегическое партнерство на всех стадиях цепочки ценности, создав внушительный портфель из более чем 250 контрактов с такими компаниями, как *America Online (AOL)*, *Yahoo!*, *Lycos*, *Compaq* и *Warner Brothers*. Во-вторых, компания активно собирает отклики клиентов и постоянно улучшает свою деятельность на основе получаемой информации. В-третьих, *eBay* постоянно отслеживает внешнюю среду на предмет выявления новых возможностей.

Бизнес-модель компании

Бизнес-модель *eBay* основывается на идее создания и поддержки сообщества индивидуальных торговцев, в котором продавцы и покупатели свободно обмениваются информацией и товарами. Таким образом, *eBay* играет роль посредника в электронных операциях купли-продажи, предоставляющего дополнительные услуги: сетевую инфраструктуру, позволяющую участникам сделки быстро и эффективно находить друг друга. Успех зависит не только от качества инфраструктуры *eBay*, но и от качества и количества продавцов и покупателей, приходящих на сайт; с точки зрения менеджмента, для них необходимо создать удобную и привлекательную среду проведения торговых операций, разработать надежные программы, предложить низкокзатратные и удобные способы совершения сделок, выработать доверительные отношения в сообществе пользователей *eBay*. Укрепляя свою торговую марку и расширяя клиентскую базу, *eBay* рассчитывает привлечь надежных продавцов и покупателей в достаточном для достижения организационных целей количестве. Формат электронного аукциона означает, что компании не придется тратить на содержание складских помещений и штата торговых работников.

Развитие сообщества eBay и укрепление торговой марки

На первых порах, чтобы приобрести популярность и привлечь новых пользователей, компания в большой степени полагалась на благоприятные отзывы пользователей и распространение положительной информации по личным каналам, дополняемые такими PR-акциями, как интервью и публичные выступления руководителей компании, специальные мероприятия в режиме реального времени и тщательно продуманные сообщения в СМИ. Позже, получив капитал от продажи акций, компания расширила свою маркетинговую деятельность, добавив рекламу в Сети и традиционных СМИ, в частности, в таких общенациональных американских журналах, как *Parade*, *People*, *Entertainment Weekly*, *Newsweek* и *Sports International*. Стратегия *eBay* по увеличению рекламных контактов с потребителем базировалась на альянсах с различными партнерами, в частности с компаниями *Kinko's*, *First Auction*, *Z Auction* и Internet-порталами *AOL*, *Netscape*, *GO.com*.

Альянс с First Auction. В январе 1998 года *eBay* заключила маркетинговое соглашение с *First Auction*, подразделением компании *Internet Shopping Network*, по условиям которого две компании получали возможность размещать свою рекламу на Web-сайтах друг друга. Обе компании занимались проведением электронных аукционов, однако *eBay* работала в сегменте C2C,

a *First Auction* — в сегменте B2C, поэтому *eBay* не рассматривала *First Auction* в качестве своего конкурента. Аналогичное соглашение было заключено в феврале 1998 года с *Z Auction*, другим электронным аукционом, также работающим в сегменте B2C.

Альянс с America Online. По условиям первого соглашения с *AOL*, анонсированного в феврале 1998 года, участие *eBay* сводилось к предоставлению сервиса электронного аукциона уровня C2C на сайте *AOL*. Но уже в сентябре договор был расширен: на условии выплаты компании *AOL* 12 млн. долл. в течение трех лет *eBay* становится ее привилегированным поставщиком услуг электронной торговли и получает доступ к 13 миллионам пользователей *AOL* и 2 миллионам пользователей *CompuServe* (подразделения *AOL*). В том же 1998 году *eBay* стала эксклюзивным партнером подразделения *Netcenter* компании *Netscape*; в феврале 1999 года сотрудничество с *Netscape* расширилось до обмена баннерами и внесения друг друга в списки закладок. В марте 1999 года совместная деятельность с *AOL* поднялась на новый уровень: *eBay* стала привилегированным поставщиком торговых услуг во всех сервисах *AOL*, включая *Digital Cities*, *ICQ* и *CompuServe* (национальное и международное подразделения), *Netscape* и *AOL.com*. За это *eBay* обязалась в течение четырех лет выплатить *CompuServe* 75 млн. долл. и создать с каждой из участвующих в соглашении служб *AOL* совместные версии своих программ; причем всю прибыль от рекламы на сайтах совместного продвижения торговых марок получает *AOL*¹⁵.

Соглашение с Kinko's. В феврале 2000 года *eBay* заключила стратегическое маркетинговое соглашение с компанией *Kinko's*, глобальным поставщиком услуг по копированию документов и бизнес-услуг, и с *GO.com*, Internet-подразделением компании *Walt Disney*. *Kinko's* позволила *eBay* размещать рекламу в своих офисах по всей стране и предоставила каждому пользователю *eBay* 15 минут бесплатного использования своих вычислительных мощностей, а *eBay*, в свою очередь, разместила ссылки на Web-сайт *Kinko's* на своих страницах в категориях Computers, Business/Office и Big Ticket и рекомендовала своим пользователям обращаться к *Kinko's* для сканирования фотографий, передачи документов по факсу и проведения телеконференций.

Соглашение с GO.com. *eBay* заключила соглашение с *GO.com*, чтобы в долгосрочной перспективе стать эксклюзивным поставщиком электронных торговых услуг во всех электронных подразделениях компании *Walt Disney*. На начальной стадии сотрудничества *eBay*, однако, занималась только разработкой и продвижением совместных с *Walt Disney* сайтов в сегменте C2C и B2C¹⁶.

Расширение ассортимента

Усилия *eBay* по расширению ассортимента были направлены на совершенствование представления материалов в рамках существующих категорий, расширение категорий в соответствии с пожеланиями пользователей и разработку предложений, рассчитанных на определенные регионы. Развитие существующих товарных категорий шло за счет улучшения наполнения с помощью чатов и досок объявлений, а также за счет целевой рекламы на выставках-продажах и в отраслевых изданиях. В апреле 1998 года для каждой категории компания предложила функцию создания настраиваемых пользовательских страниц, что позволило коллекционерам сузить поиск интересующих их предметов, не просматривая общих списков.

В июне 1999 года *eBay* начала сотрудничать с *Collecting Channel* — Internet-порталом компании *ChannelSpace Entertainment, Inc.* Портал *Collecting Channel* был основным источником информации по всем направлениям коллекционирования, которая распространялась разными способами, от оригинальных аудио- и видеопрограмм до чатов и видеоконференций. По условиям соглашения *Collecting Channel* должен был предоставлять исчерпывающую информацию пользователям *eBay*, а та, в свою очередь, разместила ссылки на сайт *Collecting Channel* на своих страницах.

Проведение местных аукционов стало частью стратегии *eBay* по расширению пользовательской базы. В 1999 году *eBay* открыла 53 региональных сайта в 50 крупнейших городах США. Ру-

¹⁵ Отчет *eBay K-10* за 1999 год.

¹⁶ Пресс-релиз *eBay*, www.ebay.com, February 8, 2000.

ководство компании полагало, что создание сайтов региональных аукционов будет способствовать продаже предметов, доставка которых в другие районы обходится слишком дорого, а также предметов, представляющих интерес только для местных покупателей, и таких, которые покупатель хочет предварительно увидеть. Кроме того, *eBay* провела несколько рекламных и специализированных аукционов, в частности бейсбольных мячей чемпионов Марка Мак-Гвайра и Сэмми Сосо совместно с компанией *Guernsey*, и первого автомобиля серии BMW X5 совместно с корпорацией *BMW*; доход от этих аукционов был передан в Фонд по борьбе с раком груди.

Расширение ассортимента было связано также с разработкой новых товарных категорий. С 1998 по 2000 годы появилось свыше 2000 новых категорий; таким образом, число товарных категорий достигло 3000 (что значительно превосходит 10 категорий, с которых компания начинала в 1995 году). Одной из самых значительных категорий стала *Great Collections*, представляющая раритеты (монеты, марки, ювелирные украшения, часы, предметы живописи, скульптуры и антиквариат) из ведущих аукционных домов всего мира. Эта категория появилась на *eBay* после приобретения в апреле 1999 года аукционного дома *Butterfield and Butterfield* — одного из самых престижных в мире.

Заметив растущую популярность торговли автомобилями на своем Web-сайте, *eBay* приступила к созданию специализированной категории при поддержке *Kruse International*, уважаемой международной организации коллекционеров автомобилей. В марте 2000 года эта категория была расширена благодаря партнерству *eBay* с *AutoTrader.com*, крупнейшим сайтом — аукционом подержанных автомобилей; в результате две компании создали совместный сайт для взаимопользовательского общения дилеров подержанных автомобилей и потенциальных покупателей.

Усилия eBay по созданию сообщества пользователей и укреплению доверия

С начала своего существования, т.е. с 1995 года, *eBay* в качестве краеугольного камня своей бизнес-модели рассматривает создание сообщества преданных и активных торговцев. Чтобы внушить пользователям *eBay* чувство общности и единения, компания всемерно поощряет как деловое, так и личное общение участников, работает над созданием доверительной атмосферы между покупателями и продавцами, убеждает пользователей в безопасности торговых сделок, заключаемых в Internet.

Общению членов сообщества способствовало создание чатов по интересам, где пользователи могли получить любую информацию о коллекционируемых предметах и пообщаться со своими единомышленниками. Чтобы грамотно модерировать эти чаты, требовались страстные коллекционеры, хорошо разбирающиеся в данной отрасли коллекционирования; их работники *eBay* искали на выставках, конференциях, съездах и пр. Эти люди стали «лицом» *eBay*; не будучи штатными сотрудниками компании, они получали за свои услуги тысячу долларов в месяц.

Личное общение пользователей *eBay* укрепляло чувство единства; однако в связи с тем, что сообщество выросло «из размера деревни до размеров города»¹⁷, понадобились дополнительные гарантии безопасности и укрепление доверительных отношений между пользователями. Одной из первых инициатив в этом направлении было создание в 1996 году форума обратной связи, о котором мы уже говорили.

К сожалению, форум не смог полностью гарантировать честность и открытость пользователей. По оценкам *eBay*, на миллионы сделок, заключенных на сайте компании, приходится меньше 1% связанных с обманом или нарушением закона, однако многие пользователи соглашались бы с высказыванием торговца компьютерным оборудованием из Сизтла: «девять из десяти человек, с которыми вы имеете дело на *eBay*, — нормальные люди, а десятый непременно окажется каким-нибудь проходным человеком, который хочет вас обмануть»¹⁸. В категорию мошеннических и незаконных действий, совершаемых продавцами, входят: несоответствие товара его описанию продав-

¹⁷ Claire Tristram, "Amazonizing Amazon", *www.contextmag.com*, November 1999.

¹⁸ Stephen Buel, "eBay Inc. Feeling Growing Pains", *San Jose Mercury News*, December 26, 1998.

цом; торговля поддельными или пиратскими товарами, что влечет за собой нарушение прав интеллектуальной собственности; недоставка оплаченного товара; взвинчивание цен при помощи подставного покупателя. Покупатели, случалось, заявляли слишком высокую цену, отпугивая конкурентов, а в последнюю минуту снимали заявку, чтобы покупку совершил сообщник по начальной цене. Бывало и так, что покупатель отказывался платить за купленную на аукционе вещь.

Понимая, что нечестные действия участников представляют угрозу для сообщества в будущем, руководство в 1998 году усовершенствовало форум обратной связи с помощью программы SafeHarbor, обеспечивающей четкие правила торговли, процедуры улаживания споров и информирование о случаях ненадлежащего использования служб eBay¹⁹. В 1999 году SafeHarbor была усовершенствована за счет усиления мер безопасности и привлечения правоохранительных органов к активному сотрудничеству с членами сообщества. Новыми элементами SafeHarbor стали: бесплатная страховка, предоставляемая компанией *Lloyd's of London*, с франшизой в размере 25 долл. для сделок стоимостью до 200 долл.; усовершенствование форума обратной связи; обозначение фамилий проверенных пользователей специальной пиктограммой; прямой доступ к услугам условного депонирования; ужесточение мер по отношению к покупателям, отказывающимся платить или прибегающим к нечестным методам снижения цен; четкие инструкции относительно предметов, запрещенных к продаже через аукционы eBay; наконец, совершенствование программ, направленных на борьбу с пиратством и мошенничеством. Важнейшим из перечисленного выше было введение проверки пользователей, поскольку не позволяло устраненным от участия в аукционах пользователям повторно зарегистрироваться на eBay под другим именем. Информация о пользователях проверялась расположенной в Атланте компанией *Equifax Inc.*

Все эти инициативы нуждались в дополнительной рабочей силе, и компания расширила штат подразделения SafeHarbor с 24 человек в 1999 году до 182 в 2000 году; теперь там работали не только штатные сотрудники, но и по контракту. Компания организовала также специальный отдел для функций расследования, надзора за сообществом и предотвращения нарушений. Группа расследования отвечала за изучение сообщений о нарушениях правил торговли и возможностях ненадлежащего использования eBay; группа предотвращения нарушений выступала как арбитр в спорах о качестве проданного товара. Если пользователь в письменном виде подавал жалобу на другого пользователя, этого последнего временно отстраняли от участия в аукционах до конца расследования. Группа надзора сотрудничала с более чем сотней разнообразных компаний, лидирующих в своих отраслях, от разработчиков программного обеспечения до изготовителей игрушек и одежды; ее целью было недопущение нарушения прав интеллектуальной собственности. Работники этой группы ежедневно просматривали списки поступивших на продажу предметов по ключевым словам и закрывали те аукционы, в которых продавалось что-либо недозволенное. Продавец-нарушитель получал предупреждение о том, что при повторной попытке его навсегда отстранят от участия в аукционах.

После создания новых категорий — Great Collections и автомобилей, компания позаботилась о дополнительных мерах безопасности, необходимых при торговле этими предметами. Для защиты пользователей Great Collections eBay наладила партнерство с компанией *Collector's Universe*, обеспечивающей проверку подлинности и определение класса таких специфических предметов коллекционирования, как открытки, монеты или автографы. Чтобы защитить покупателей автомобилей, eBay договорилась с компанией *carclub.com* о проведении экспертной оценки и гарантийного обслуживания.

Расширение функций и возможностей Web-сайта

Разработчики eBay сделали все от них зависящее, чтобы сайт стал понятным, простым в использовании и устойчивым к сбоям. В частности, были максимально сужены категории (чтобы позволить участникам быстро находить интересующие их предметы) и разработана система персонализации, представленная функциями My eBay и About Me.

Функция My eBay, появившаяся в мае 1998 года, открывала пользователю доступ к конфиденциальной и постоянно обновляемой информации о его торговой деятельности. Персо-

¹⁹ Отчет К-10 от 15 июля 1998 года.

нализированная страница My eBay предоставляла сведения о балансе расчетов пользователя с eBay; его рейтинг доверия; его статус как покупателя или продавца в аукционах, в которых он принимал участие; сводка об аукционах в заданных категориях. В октябре 1998 года была представлена функция About Me, позволяющая пользователю создать настраиваемую начальную страницу, открытую для просмотра всем пользователям eBay. На этой странице можно представить фрагменты информации со страницы My eBay (например, рейтинг доверия, список выставленных на продажу предметов, личные данные, фотографии). Эти нововведения не только упростили торговлю, но и укрепляли в пользователях корпоративный дух. Один из продавцов заявил, что благодаря функции About Me ему "стало проще торговать с незнакомыми людьми".²⁰

Когда eBay начинала свою деятельность, весь ее вычислительный ресурс состоял из единственного компьютера Sun Microsystems, к тому же без системы резервного копирования. В 1999 году уже 200 серверов Windows NT и один сервер Sun Microsystems регулировали поток пользователей на сайте, регистрировали новых членов, принимали заявки на аукционы и поддерживали огромную базу данных всех предметов, когда-либо проданных через eBay. 10 июня 1999 года при попытке установки нового программного продукта система отказала, и сайт не работал 22 часа. Этот случай не только поколебал веру пользователей в отказоустойчивость eBay, но и лишил компанию примерно 4 млн. долл. в виде неполученных взносов; цена акции eBay упала со 180 до 136 долл.²¹

К несчастью, за сбоем 10 июня последовали другие, хотя и не столь серьезные (продолжавшиеся 1–4 часа), что подорвало уверенность пользователей в надежности eBay и вызвало реакцию Уолл-Стрит: в августе 1999 года акция компании стоила уже 87,6875 долл. Компания решила обратиться к Мейнарду Веббу, первоклассному программисту и специалисту по устранению неисправностей, работавшему тогда в Gateway Computer.

М. Вебб предложил временно отказаться от введения новых функций до тех пор, пока система не восстановит стабильность работы. Вебб считал, что без сбоев не может работать ни одна система, и стремился сократить время простоя системы до одного часа.²² Для этого, полагал Вебб, требуется резервная поддержка 200 рабочим серверам, отдельный дублирующий сервер для главной машины Sun и усовершенствование системы коммуникаций между Windows NT и Sun. Компания купила семь новых серверов Sun, каждый ценой в миллион долларов, а вся техническая поддержка и обслуживание сайта были переданы двум независимым компаниям — Exodus Communications и Abovenet. Это решение позволило компании сосредоточить все внимание на своем бизнесе и переложить на Exodus и Abovenet заботу об "управлении сетевыми мощностями и обеспечении надлежащей поддержки".²³ Хотя сбои не прекратились и неизменно сопутствовали изменению или расширению сервисов (один из них совпал с пуском 22 региональных Web-сайтов), общее время простоя уменьшилось. Однако стабильность системы в условиях стремительного роста и непрерывных изменений eBay оставалась главной и постоянной заботой руководства.

Расширение дополнительных услуг

Желая еще упростить процедуру заключения сделок на eBay, компания в 1998 году объявила, что намеревается расширить диапазон своих посреднических услуг за счет "обеспечения новых разнообразных услуг до и после совершения сделки".²⁴ К услугам до сделки относились, среди прочих, сертификация и оценка продаваемых предметов, услуги после сделки означали привлечение независимых компаний для условного депонирования, доставки и оплаты покупки.

В канун Рождества 1998 года eBay заключила союз с Parcel Plus, ведущей экспедиторской компанией, и с двумя другими, Tradesafe и I-Escrow, гарантирующими доставку оплаченных то-

²⁰ Цитируется по работе Ann Pearson, пресс-релиз eBay от 15 октября 1998 года.

²¹ Julie Pita, "Webb Master", Forbes, December 13, 1999.

²² Ibid.

²³ Пресс-релиз eBay от 8 октября 1999 года.

²⁴ Отчет S-1 от 15 июля 1998 года, с. 46.

варов. По условиям соглашения *eBay* и *I-Escrow*, в частности, выплаченные покупателем деньги перечислялись на специальный счет *I-Escrow* (условное депонирование) и передавались продавцу только после того, как покупатель получал товар и был удовлетворен его состоянием. Соглашение с *Tradesafe* позволяло продавцам перечислять на счет этой компании по кредитной карточке сумму в 1200 долл.; выручка от сделки перечислялась непосредственно на банковский счет продавца. Если покупатель был недоволен сделкой, *Tradesafe* передавала ему всю или часть суммы. *Tradesafe* и *I-Escrow* взимали за свои услуги небольшой процент от покупной цены.

В апреле 2000 года *eBay* заключила пятилетний договор с компанией *Mail Boxes, Etc.* (крупнейшим в мире держателем франчайзинговых привилегий в розничной торговле, связи и почтовых услугах) и *iShop.com* (ведущей службой доставки для электронной коммерции), чтобы предложить своим клиентам новые возможности доставки без привлечения третьей стороны²⁵. По условиям соглашения *iShop.com* организовывала доставку товаров по твердым почтовым тарифам силами различных служб доставки, позволяя пользователям *eBay* отслеживать маршрут продвижения. По контракту с *Mail Boxes, Etc. (MBE)* *eBay* обязалась продвигать среди своих пользователей местные точки *MBE* для упаковки и отгрузки товаров; *eBay* и *MBE* расширили свое соглашение, включив в него пункт о праве пользователя на распаковку и осмотр полученного товара в офисе *MBE* перед распиской о получении.

Чтобы упростить процедуру перевода денег с одной кредитной карточки на другую, *eBay* приобрела компанию *Billpoint*, специализировавшуюся на таких переводах. Благодаря *Billpoint* пользователи *eBay* могут проводить расчеты друг с другом с помощью кредитных карточек за небольшой процент от суммы сделки. Тем самым *eBay* сделала оплату по кредитным карточкам "естественной частью сделки"²⁶. В марте 2000 года *eBay* заключила соглашение с *Wells Fargo*, владельцем и распорядителем самого крупного Internet-банка, согласно которому последняя обязалась выкупить небольшой пакет акций *Billpoint*, а *Billpoint* получала доступ к развитой инфраструктуре обслуживания потребителей и обработки платежей по кредитным карточкам *Wells Fargo* для обеспечения расчетов между пользователями *eBay*.

В январе 2000 года *eBay* заключила соглашение с *E-Stamp*, в результате чего *E-Stamp* стала эксклюзивным поставщиком государственных почтовых услуг в Internet пользователям Web-сайта *eBay*. Взамен *E-Stamp* предоставила пользователям *eBay* упрощенный доступ к своему Web-сайту, предусмотрев значительные скидки на свое обслуживание, в том числе на стартовый пакет почтовых Internet-услуг. По данным компетентных источников, *E-Stamp* согласилась ежегодно платить *eBay* 10 млн. долл. за доступ к ее пользователям²⁷.

Освоение международных рынков

С ростом конкуренции среди электронных аукционов *eBay* принялась изучать возможности выхода на международные рынки для создания глобального сообщества пользователей. Хотя на *eBay* уже действовали продавцы и покупатели из других стран, для них не было предусмотрено услуг, учитывающих специфику их запросов. *eBay* рассмотрела три пути освоения мирового рынка: создание нового сообщества пользователей с нуля, приобретение местных организаций, формирование партнерских отношений с развитыми местными компаниями, — и решила работать сразу по всем трем направлениям.

В конце 1998 года *eBay* предприняла первые шаги по проникновению на рынки Канады и Великобритании, рассчитывая создать там новые сообщества пользователей. Первым шагом на этом пути стала разработка для пользователей этих стран начальных страниц *eBay*, которые обеспечивали контент и категории с учетом местных интересов и доступ к глобальному торговому сообществу. Персонализация в Великобритании облегчалась привлечением местного менеджмента, использованием традиционного и электронного маркетинга и участием в местных акциях²⁸.

²⁵ Пресс-релиз *eBay* от 8 апреля 1999 года.

²⁶ Пресс-релиз *eBay* от 18 мая 1999 года.

²⁷ Jane Weaver, "eBay: Can It Keep Customers Loyal?", www.zdnet.com, May 13, 2000.

²⁸ Отчет К-10 от 30 марта 2000 года.

Чтобы предложить пользователям Австралии и Новой Зеландии персонализированные начальные страницы *eBay*, в феврале 1999 года компания заключила соглашение о партнерстве с *PBL Online*, ведущей Internet-компанией Австралии. В октябре 1999 года открылся австралийский сайт *eBay*, на котором торговля велась в австралийских долларах; австралийцы могли принимать участие в любых аукционах *eBay* или ограничиться только местными аукционами. Появились новые чаты *eBay*, облегчающие общение австралийских пользователей между собой, и новые категории, ориентированные на местных жителей, например австралийских марок и монет, а также памятных сувениров с чемпионатов континента по крикету и регби.

Расширяя свое глобальное присутствие, в июне 1999 года *eBay* приобрела и немецкую *alando.de* — крупнейший электронный аукцион уровня C2C. Менеджеры *eBay* сделали все возможное, чтобы переход сайта к новому владельцу не сказался на 50 тысячах зарегистрированных пользователей *alando.de*. Несмотря на то, что участники должны теперь подчиняться правилам *eBay*, единственным замеченным ими изменением стал новый адрес аукциона.

Проникновение на азиатский рынок *eBay* начала с создания в феврале 2000 года совместного предприятия с компанией *NEC*, на базе которого открылся впоследствии сайт *eBay Japan*. М. Окавара, руководитель *eBay Japan*, заявил, что *NEC* счастлива способствовать переносу проверенной бизнес-модели *eBay* в Японию, что позволит японским пользователям войти в глобальное сообщество электронных покупателей и продавцов. Настроив сайт *eBay* под нужды японцев, разработчики перевели его на японский язык и ввели торговлю в йенах. На японском сайте насчитывается более чем 800 категорий, от популярных во всем мире (компьютеры, электроника, азиатские древности) до представляющих интерес только для местных жителей (Hello Kitty, Покемоны, керамика). На сайте *eBay Japan* впервые были опробованы аукционы *Supershop*, где продавцами выступают компании, а не частные лица.

Награды и отличия

Лучшей наградой *eBay* за усилия в осуществлении своей бизнес-модели стал ее бесспорный успех. Компания не только постоянно работала с прибылью (см. табл. 10.3 и 10.4), но и получила в 1998 и 1999 годах множество престижных наград. Вот самые значительные из них: звание “Лучший сайт Internet-аукциона” от *San Francisco Bay Guardian* (июль 1998 года), звание “Лучшая компания электронной коммерции” от *CommerceNet* (октябрь 1998 года); пользователи присудили *eBay* первое место в номинации “Лучшая программа/сервис электронной коммерции” (февраль 1999 года); компания была признана лучшей редакторским коллективом журнала *PC Magazine* (март 1999 года); руководство компании возглавило рейтинг лучших менеджеров *Top CEOs* в журнале *Worth* (май 1999 года).

СРАВНЕНИЕ eBAY С АУКЦИОНАМИ КОНКУРЕНТОВ

Web-сайты электронных аукционов различаются целым рядом параметров: дизайном и простотой использования, ассортиментом предлагаемых товаров, количеством одновременно проводимых аукционов, продолжительностью торгов и размером взноса. *Gomez Advisors*, компания, которая помогает пользователям выбирать Internet-партнеров, разработала специальную систему оценок электронных аукционов, на основе которой пользователи разных категорий — охотники за скидками, коллекционеры, продавцы — находят аукционы по своему вкусу. Чтобы войти в рейтинг *Gomez Advisors*, сайт должен удовлетворять следующим условиям: 1) иметь не менее 500 предлагаемых к продаже лотов; 2) торговать товарами, подпадающими как минимум под три из шести категорий: предметы коллекционирования, компьютеры/электроника, ювелирные изделия, спортивные товары, марки/монеты, игрушки; 3) иметь не меньше 5 лотов в каждой категории; 4) поддерживать категории в активном состоянии, т.е. регулярно проводить торги. В табл. 10.5 представлены рейтинги ведущих электронных аукционов по данным зимы 1999 года (обновленные данные можно получить по адресу www.gomez.com).

Таблица 10.5. Сравнение ведущих электронных аукционов, по оценкам Gomez Advisors

Оценки сайтов по десятибалльной шкале

Сайт	Простота использования ^а	Гарантии пользователя ^б	Ресурс сайта ^с	Дополнительные услуги ^д	Общий рейтинг
1. eBay	9,07	6,99	8,40	8,40	7,97
2. Amazon.com	9,05	8,49	7,03	6,17	7,67
3. Yahoo! Auctions	8,69	6,91	4,18	8,62	7,11
4. GO Network Auctions	9,14	7,44	6,49	5,89	7,00
5. FairMarket Network	7,97	6,89	6,73	5,17	6,42
6. Auctions.com	8,22	6,78	5,50	5,10	6,41
7. utrade	8,87	4,60	2,43	6,57	5,65
8. Boxlot	7,20	7,83	3,19	4,09	5,63
9. Haggle Online	7,62	4,65	4,80	4,72	5,29
10. edeal	8,05	4,04	2,35	5,83	5,17
11. ehammer	7,59	5,35	4,21	3,15	5,09

^а Оценивается по критериям: дизайн страницы, полнота информации, функциональность, демонстрационные материалы, эффективность справочной системы.

^б Имеются в виду надежность и защищенность сайта, доступная и внятная сервисная поддержка, гарантии качества.

^с Оценивается по критериям: ассортимент товаров и услуг и полнота предоставляемой информации, средства поиска, данные о сделке.

^д Оценивается по критериям: возможности персонализации, программы и события для укрепления духа сообщества, уровень приверженности пользователей.

Источник: Gomez Advisors, www.gomez.com, 2 марта 2000 года.

ГЛАВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ eBAY

Конкурентами *eBay* в широком смысле этого слова можно считать газеты с объявлениями о продаже, стихийные и “блошинные” рынки, выставки-продажи и такие мероприятия, как местные аукционы и распродажи. Более того, когда на аукционах *eBay* стали продаваться не только предметы коллекционирования, но и бытовая техника, офисные принадлежности, игрушки и пр., в число конкурентов вошли розничные магазины, компании по импорту-экспорту и фирмы, торгующие по почте и по каталогам. Руководство компании считает, что традиционная торговля не может составить *eBay* серьезную конкуренцию по той причине, что в силу ограниченности и нерегулярности их деятельности предоставляемые ими услуги слишком дороги и неэффективны для пользователей, заинтересованных в скорейшем заключении сделок. К тому же традиционные компании проигрывали *eBay* в широте ассортимента, стоимости сделок и полноте информации, необходимой для принятия взвешенного решения относительно цены. Поэтому руководство *eBay* полагает, что электронный формат аукционов обладает неоспоримыми преимуществами перед традиционным, поскольку он более эффективен, т.е. ускоряет встречу покупателя и продавца, обмен информацией и заключение сделки; позволяет заключать сделку минуя посредников, существенно снижая расходы; предлагает глобальный масштаб, более широкий выбор товаров и торговцев; не имеет перерывов в работе и представляет постоянно обновляемую информацию; способствует созданию особого сообщества участников с общими интересами.

С точки зрения электронной коммерции к началу 2000 года главными соперниками *eBay* стали *Amazon.com* и *Yahoo! Auctions*, хотя на долю рынка *eBay* в сегменте электронных аукционов претендуют также *FairMarket*, *AuctionWatch*, *GO Network Auctions* и *Auctions.com*. Более того, перспектива высокой прибыли и простота вхождения на этот рынок побуждает многочисленные компании заниматься электронной торговлей в Internet и копировать бизнес-модель

eBay. Руководство *eBay* выделило девять показателей, по которым компании приходится соперничать с конкурентами: объем и ассортимент товаров; численность участников; взаимодействие членов сообщества; обслуживание клиентов; гарантии доставки и оплаты; имидж торговой марки; дизайн Web-сайта; взносы и цены; качество средств поиска.

В табл. 10.6 представлены некоторые статистические показатели ведущих конкурентов на рынке электронных аукционов. В табл. 10.7 сравниваются их финансовые показатели, в табл. 10.8 — посещаемость Web-сайтов.

Таблица 10.6. Избранные статистические показатели сайтов eBay, Amazon и Yahoo! (декабрь 1999 года)

	<i>eBay</i>	<i>Yahoo! Auctions</i>	<i>Amazon.com</i>
Число предложений к продаже, млн.	3,80	1,30	0,415
Процент успешных сделок из них, %	65,00	14,00	11,00
Среднее количество предложений цены на одном аукционе	3,03	0,59	0,33
Средняя отпускная цена в заключенных сделках, долл.	65,19	31,09	25,77

Источник. "Internet: eBay: Crushing the Competition", *Individual Investor*, January 21, 2000.

Таблица 10.7. Сравнительные финансовые показатели eBay, Amazon и Yahoo! (млн. долл.)

	<i>eBay</i>	<i>Amazon.com</i>	<i>Yahoo! Auctions</i>
Чистый доход	224,724	1639,839	588,608
Стоимость реализованных товаров	57,588	1349,194	92,334
Чистая прибыль	10,828	-719,968	61,133
Чистая прибыль на одну акцию (долл.)	0,040	-2,200	0,200

Данные *Amazon.com* и *Yahoo!* по всем подразделениям, не только по электронным аукционам.

Источник. Финансовые документы компаний за 1999 год.

Таблица 10.8. Количество посетителей в декабре 1999 года

Сайт	Общее количество посетителей (млн. чел.)
<i>Yahoo!</i>	42,361
<i>GO Network</i>	21,348
<i>Amazon.com</i>	16,631
<i>eBay.com</i>	10,388

Источник. www.mediametrix.com.

Amazon.com

В конце 1999 года, по оценкам *Gomez Advisors*, сайт компании *Amazon.com* занял среди электронных аукционов второе место после *eBay*. Созданная в 1995 году как электронный книжный магазин, компания быстро превратилась в полноценный супермаркет с широким ассортиментом товаров; кроме книг, *Amazon.com* торгует музыкальными записями, игрушками, электроникой, инструментами и аппаратным обеспечением, садовым инвентарем, видеоиграми, компьютерными программами и предлагает большое число бутиков (этот раздел называется *z-shops*), расширив ассортимент в общей сложности до 18 млн. наименований.

Amazon.com — лидер в розничной Internet-торговле книгами, аудио- и видеозаписями. Несмотря на быстрый рост прибыли, которая в 1999 году на 169% превысила показатель 1998 года, компания понесла существенные потери, вложив средства, во-первых, в организацию инфраструктуры поддержки электронных продаж (объем торговых площадей компании с 1998 по 1999 год по увеличился более чем в 16 раз) и, во-вторых, в привлечение новых клиентов с помощью традиционной и электронной рекламы.

Год	Чистые убытки, млн. долл.
1996	6,2
1997	31,0
1998	124,5
1999	720,0

Руководство *Amazon.com* постоянно призывали сократить издержки и доказать инвесторам, что бизнес-модель и стратегия компании способны обеспечить хорошую прибыль, однако всем было ясно, что решения менеджмента и избранная стратегия рассчитаны на долгосрочную перспективу и упрочение занимаемой *Amazon.com* лидирующей позиции на рынке. Руководство *Amazon.com* было уверено в эффективности бизнес-модели, ссылаясь на тот факт, что к 2000 году компания достигла уровня годовых продаж в 2 млрд. долл. при затратах на содержание товарно-материальных запасов всего в 220 млн. и 318 млн. долл. в основных средствах. В 1999 году клиентская база компании увеличилась с 6,2 миллиона до 16,9 миллиона; в том же году компания инвестировала в развитие инфраструктуры свыше 300 млн. долл. и открыла два локализованных сайта — *Amazon.co.uk* и *Amazon.de*. Эти два сайта вместе с *Amazon.com* составили тройку самых популярных в Европе сайтов розничной торговли. Компания также проводила политику многочисленных стратегических альянсов; за последний квартал 1999 года и первый месяц 2000 года *Amazon.com* объявила о заключении партнерских отношений с *NextCard*, *Ashford.com*, *Greenlight.com*, *Audible* и *living.com*, а также о расширении партнерства с *drugstore.com*. В электронной коммерции компания сотрудничала с *Gear.com*, *Homegrocer.com*, *Della.com* (электронная служба с каталогом подарком и квалифицированными индивидуальными рекомендациями по их подбору), *Pets.com* и аукционным домом Сотби.

Amazon.com с ее почти 17 миллионами пользователей в более чем 150 странах мира и широко известной торговой маркой представляла серьезную угрозу для *eBay*. В марте 1999 года *Amazon.com* провела свой первый электронный аукцион; продавцы платили вступительный взнос и комиссионные от продаж. Хотя по разнообразию аукционов *Amazon.com* уступала *eBay*, но в отчетах компании сообщалось, что электронные аукционы — самое быстрорастущее подразделение *Amazon.com*: количество аукционов на *Amazon.com* возросло с 140 тыс. до 415 тыс. только за вторую половину 1999 года. Аукционы на сайте *Amazon.com* проводились на трех «торговых площадках» — *Auctions*, *zShops* и *sothebys.amazon.com*. Аукционное подразделение *Amazon.com* заключило стратегический союз с *DreamWorks* для продвижения двух фильмов производства этой компании — «Стюарт Литтл» и «Красота по-американски» (проведено 72 аукциона, в среднем по 27 предложений цены на каждом, общая стоимость сделок свыше 25 тыс. долл., средняя чистая прибыль на каждом проданном предмете 400 долл.) и сотрудничало со знаменитой телеведущей Опррой Уинфри (38 аукционов, в среднем по 38 предложений цены на каждом, общая стоимость сделки свыше 130 тыс. долл., средняя чистая прибыль на каждом проданном предмете свыше 6 тыс. долл.)²⁹.

Yahoo! Auctions

Yahoo.com, первая поисковая Web-система, открыла электронный аукцион *Yahoo! Auctions* в 1997 году. Услугами *Yahoo.com* пользовались почти 120 миллионов человек ежемесячно; *Yahoo! Network* работала в Северной Америке, Европе, Азии и Латинской Аме-

²⁹ Пресс-релиз *Amazon.com* от 2 февраля 2000 года.

рике. В 1998 году чистый доход компании составил 588 млн. долл., превывсив показатель предыдущего года на 140%, а чистая прибыль достигла 142 млн. долл. За 1999 год количество пользователей возросло с 60 миллионов до 120 миллионов, из них 40 миллионов из других стран. В 1999 году количество посещений сайтов *Yahoo.com* поднялось в среднем до 465 миллионов в день. Компания заключила ряд союзов и маркетинговых соглашений для увеличения потока посетителей и инвестировала значительные средства в новые технологии, чтобы сделать свои сайты более надежными и привлекательными.

Поскольку участие в электронных аукционах *Yahoo.com* было бесплатным для пользователей, количество аукционов возросло с 670 тыс. до 1,3 млн. в течение второй половины 1999 года. В конце 1999 года *Yahoo! Auctions* действовал уже во многих странах, включая Гонконг, Тайвань, Корею, Мексику, Бразилию и Данию; компания открыла локальные сайты в 16 странах на 11 языках. *Yahoo! Japan Auctions* — самый крупный из локализованных электронных аукционов в Японии. В конце 1999 года появились еще две разновидности электронных аукционов — *Yahoo! Merchant Auctions* и *Featured Auctions*. *Yahoo! Auctions* предлагает пользователям множество дополнительных услуг; в этой категории *Gomez Advisors* поставила *Yahoo! Auctions* на первое место.

FairMarket

FairMarket, новый поставщик услуг электронного аукциона, начала работать в сентябре 1999 года и вскоре стала одним из лидеров рынка аутсорсинга электронных аукционов для клиентов-компаний. *FairMarket* предлагала разные виды услуг: хостинг аукционов, аукционы с фиксированной ценой, аукционы с понижением цены (удобное средство сбыть излишки товаров), а также осуществляла закупки по заказам клиентов. *FairMarket* появилась в результате союза между *Microsoft*, *Dell Computer*, *Lycos*, *Excite*, *CBS Sportsline*, *CompUSA* и несколькими другими компаниями. В сеть аукционов *FairMarket* вошли *Alta Vista Auctions*, *CityAuctions*, *Excite Auctions*, *GO Auction*, *Lycos Auctions* и *MSN Auctions*. Компания впервые выпустила акции в начале 2000 года, получив приблизительно 75 млн. долл. на дальнейшее развитие.

FairMarket устраивала и проводила аукционы для таких клиентов, как *JCPenney* (на одних продавались новые, высококачественные товары, на других — залежавшиеся товары из магазинов и отделов торговли по каталогам, эти продавались со скидкой), *Times Digital* (проводившей локальные аукционы в Нью-Йорке и других регионах), *Dell Computer* (предлагавшей пользователям бывшие в употреблении компьютеры и оборудование), *Ritz Camera* (использовавшей аукционы для распродажи фотоаппаратуры с истекающим сроком службы), *Outpost.com* (продававшей новые и восстановленные компьютеры и комплектующие) и *SportingAuction* (использовавшей *FairMarket* для продажи высококлассных спортивных товаров).

FairMarket взимала с клиентов-продавцов взнос в виде процента от каждой сделки.

AuctionWatch

AuctionWatch создана в июле 1998 года; в январе 1999 года стала акционерной компанией *AuctionWatch.com* с участием нескольких венчурных компаний и частных инвесторов. Сначала это был очень скромный аукцион, однако в августе 1999 года компании удалось привлечь 10 млн. долл., которые были вложены в развитие сайта и совершенствование аукционной торговли. Web-сайт *AuctionWatch.com* построен по модели *eBay* и повторяет многие его функции. К концу 1999 года сайт ежедневно проводил 25 тыс. аукционов, обрабатывал свыше 2 млн. изображений выставяемых на торги предметов и ежемесячно получал более 20 тыс. электронных писем. Деятельность *AuctionWatch.com* рассчитана в первую очередь на компании, рассматривающие электронные аукционы как новый канал сбыта и желающие привлечь новых клиентов. Одна из уникальных функций *AuctionWatch* — информационная служба, позволяющая сравнить структуру взносов на ведущих сайтах электронных аукционов всех уровней — C2C, B2C, B2B.

В апреле 2000 года у *AuctionWatch* было больше 250 тысяч зарегистрированных пользователей и проводилось около миллиона аукционов ежемесячно. В марте 2000 года количество посетителей достигло 1,7 миллиона — это более чем в 2 раза больше по сравнению с февралем

2000 года, и более чем в 5 — по сравнению с декабрем 1999 года. За I квартал 2000 года компании и индивидуальные пользователи продали через *Auction Watch* товаров на 120 млн. долл.

GO Network Auctions

Компания *GO.com* возникла в ноябре 1999 года в результате слияния Internet-подразделения компании *Walt Disney*, *BVIG (Buena Vista Internet Group)* и *Infoseek Corporation*. Под ее управление перешли *ABC.com*, *ESPN.com*, *Disney.com* и несколько других популярных Web-сайтов. *GO.com* — главное подразделение электронного бизнеса *Walt Disney*. Назначение портала *GO.com* — организация досуга, отдыха и развлечений; *auction.go.com*, подразделение электронных аукционов *GO.com*, стремительно растет. *GO Network Auctions* предлагает аукционы по более чем 100 товарным категориям и гарантирует исключение подлогов со стороны продавцов. *GO Network Auctions* отличается тем, что на ее аукционах продается продукция студии *Walt Disney*, в том числе инвентарь, реквизит и сувениры. Web-сайт *GO Network Auctions* считается очень простым в использовании; в этой категории он был признан лучшим экспертами из *Gomez Advisors*.

В феврале 2000 года *GO.com* и *eBay* заключили четырехлетнее соглашение о создании и продвижении электронной торговли и аукционов под совместной торговой маркой; в рамках этого соглашения предполагалось создать один сайт уровня C2C и несколько сайтов уровня B2C, предназначенных для розничных торговцев. По условиям соглашения под управление *eBay* постепенно переходят все службы торговли и аукционов электронного подразделения компании *Walt Disney*, в том числе портал *GO.com*; *eBay* также обязалась сотрудничать в управлении электронными аукционами уровня B2C, на которых *Walt Disney* продает реквизит и сувениры, связанные с кинематографической деятельностью компании.

Auctions.com и QXL.com

Web-сайт этой компании появился в ноябре 1997 года под названием *Auctions Universe*. В 1998 году компания перешла в собственность *Classified Ventures*, и с 13 декабря 1999 года этот электронный аукцион называется *Auctions.com*. В начале 2000 года *Auctions.com* заявляла о себе как о “самой быстрорастущей сети электронных аукционов в мире”³⁰. Компания проводит аукционы по сотням категорий и содержит тысячи предложений. *Auctions.com* предлагает круглосуточное обслуживание клиентов и BidSafe — первую программу защиты электронных сделок. По мнению Федеральной торговой комиссии США, BidSafe — “одна из лучших программ для борьбы с мошенничеством в Internet”³¹.

QXL.com, основанная в 1997 году со штаб-квартирой в Лондоне, быстро развивается и стремится занять доминирующие позиции на европейском рынке электронных аукционов. Компания не стала создавать один Web-сайт для всех европейских пользователей, а предпочла постепенно внедряться в европейские страны, создавая или приобретая национальные сайты. “Думая глобально и действуя локально”, *QXL.com* работала на 11 языках и с 11 национальными валютами (до введения евро), настраивая сайты с учетом предпочтений местных пользователей. *QXL.com* работает в Великобритании, Германии, Франции, Италии, Испании, Голландии, Дании, Финляндии, Польше, Норвегии и Швеции. *QXL.com* занимается разработкой технологии, позволяющей быстро и недорого проводить локализацию, однако пока локальные сайты *QXL.com* выглядят старомодно и работают медленно по сравнению с *eBay*.

В 2000 году европейский рынок электронных аукционов был развит гораздо слабее, чем в США, пользователей Internet было меньше и мало кто из них отваживались делать покупки через Сеть. Чтобы преодолеть боязнь электронных аукционов, наблюдающуюся у перспективных клиентов, *QXL.com* предлагает товары, продаваемые в обычных розничных магазинах, полагая, что если ее посетители боятся покупать у незнакомцев, то, возможно, не откажутся покупать у хорошо знакомых продавцов.

³⁰ www.auctions.com/backgrounder.asp, 20 апреля 2000 года.

³¹ *Ibid.*

НИШЕВЫЕ ЭЛЕКТРОННЫЕ АУКЦИОНЫ

Многие новые компании создают аукционы, нацеленные на узкие сегменты потребителей и специализирующиеся на товарах или услугах определенного типа, например, компьютеры и электроника, живопись и скульптура, промышленные товары, музыкальные товары, проведение международных аукционов и пр. В частности, есть сайты, посвященные ноутбукам (*Laptop.com*), гитарам (*Guitarauction.com*), немецким винам (*Koppe and Partner Wine Auctions*), исключительно почтовым голубям (*ipigeon.com*) и т.д. Существует несколько компаний, специализирующихся на нишевых аукционах.

- *Outpost.com* основана в 1995 году как специализированный электронный аукцион для малого (семейного) бизнеса. К концу 1999 года компания предлагала в Сети больше 170 тыс. товаров, в основном компьютеры и электронику. В рейтинге *Bizrate.com* сайт *Outpost.com* занимает первое место в организации потребительских покупок в Web, а *Forrester Research* поставила высшую оценку ресурсу сайта в 1999 году. У *Outpost.com* 500 тысяч клиентов и ежемесячно 4 миллиона посетителей. В 2000 году *Outpost.com* заключила два соглашения, с *Golf Galaxy* и *Computer.com*. По заявлениям компании, ее дифференцирующее отличие от остальных электронных аукционов состоит в "ориентации *Outpost.com* на нужды клиентов и обеспечение высокой степени защищенности, достигаемой полным кодированием информации на серверах компании, а также в широком ассортименте товаров и команде высококлассных, преданных делу компании профессионалов"³².
- *eWanted.com* стала первой компанией, в 1998 году предложившей, в противоположность традиционному "обратный аукцион", где покупатель размещает заявку на нужный ему товар с перечислением его основных характеристик, а продавцы обращаются к нему со своими предложениями. Желая продать товар, продавцы снижают цену. Достоинство этой системы в том, что продавец точно знает: на его товары и услуги существует спрос.
- *eRock.com*, специализированный аукцион товаров, связанных с рок-музыкой, предназначен для "серьезных поклонников, коллекционеров и торговцев"³³. На сайте проводятся аукционы по 12 категориям, существует чат для меломанов и ссылки на сайты популярных рок-групп.

ПЕРСПЕКТИВЫ eBAY

Вступая во вторую половину 2000 года, *eBay* искала новые возможности для развития бизнеса. По словам Брайана Светта, одного из руководителей компании, *eBay* "оказалась на одиннадцатиметровой отметке"³⁴. На этом этапе компании предстоит развивать свое присутствие на мировом рынке, усилив сайты уровня B2B, региональные и торговли автомобилями. Г-н Светт предсказывал, что работа в этих трех направлениях может быть столь же успешной, как и предыдущая деятельность *eBay*.

Учитывая новые возможности в сегменте B2B и огромное количество мелких компаний, торгующих на аукционах *eBay*, компания в марте 2000 года предложила новый сервис — *eBay Business Exchange*. Желая избежать жесткой конкуренции в этом сегменте рынка, *eBay* сосредоточила усилия на обслуживании компаний, штат которых не превышает 100 работников. Брайан Светт видит в *eBay Business Exchange* естественное развитие бизнес-модели компании и убежден в постепенном привлечении и более крупных компаний. На *eBay Business Exchange* предлагаются специальные категории товаров — компьютерное аппаратное и программное обеспечение, электроника, промышленное оборудование, офисные принадлежности и инструменты.

Компания недавно объявила о своих планах начать работу во Франции — третьем по величине рынке электронной коммерции в Европе. Руководство *eBay* считало, что успех во Франции гаран-

³² www.outpost.com, Investor Relations, 20 апреля 2000 года.

³³ www.erock.com, 20 апреля 2000 года.

³⁴ "The One Thing Not for Sale on eBay", www.thestandard.com, April 20, 2000.

тирует завоевание всего европейского рынка. Однако на французском рынке уже существовала сильная конкуренция между лидером английских электронных аукционов — компанией *QXL.com*, и французской компанией электронных аукционов *I-Bazar Group*; эта последняя предвидела экспансию *eBay* и еще в 1998 году зарегистрировала права на доменное имя *eBay.fr*.

Несмотря на то, что количество одновременно проводимых аукционов на *eBay* возросло примерно с миллиона в 1998 году до 4,5 млн. к концу 1999 года, с января по март 2000 года это количество оставалось в пределах 4,2–4,5 млн. и не повышалось. Представитель *eBay* по связям с общественностью Кевин Персглов отказался видеть в этом остановку роста, сказав: «Отчеты читать вообще-то интересно, но торговцам не до них, им главное — продавать»³⁵. Однако аналитики с Уолл-Стрит считают, что замедление увеличения количества аукционов есть признак приближающегося снижения доходов и сокращения роста прибыли *eBay* и, как следствие, уменьшения ее доли рынка.

...Пьер Омидьяр, закрыв газету, стал готовиться к совещанию с Маргарет Уитмен и Джеффри Сколлоу, где предстояло обсудить два пункта. Первый — рассмотреть возможность стратегического альянса с *Yahoo!* для проведения кросс-маркетинга, чтобы усилить рекламный контакт *eBay* с обширной клиентской базой *Yahoo!*. Однако альянс с конкурентом, помимо плюсов, имел и минусы. Второй пункт — идея открытия полноценного электронного магазина по образцу *Amazon.com*, где пользователи *eBay* могли бы покупать товары по фиксированным ценам. По пути в конференц-зал Пьер припомнил слова Маргарет, сказанные ею в одном из недавних интервью: «У меня принцип: все делать на 100%. Лучше сделать пять дел на все сто, чем 10 — наполовину. Как известно, дьявол прячется в подробностях, и когда приходится все делать очень быстро, страдает качество»³⁶. Учитывая последние события, Пьер размышлял — работает ли *eBay* на все сто? К тому же, по прогнозам *Forrester Research*, к концу 2000 года большинство электронных розничных торговцев выйдут из бизнеса — достаточно ли в таких условиях работы только на 100%³⁷? Последнее падение курса акций *eBay* вызывало беспокойство (рис. 10.3): компании срочно требуются новые стратегические инициативы, чтобы сохранить темпы роста и оставаться лидером на рынке.

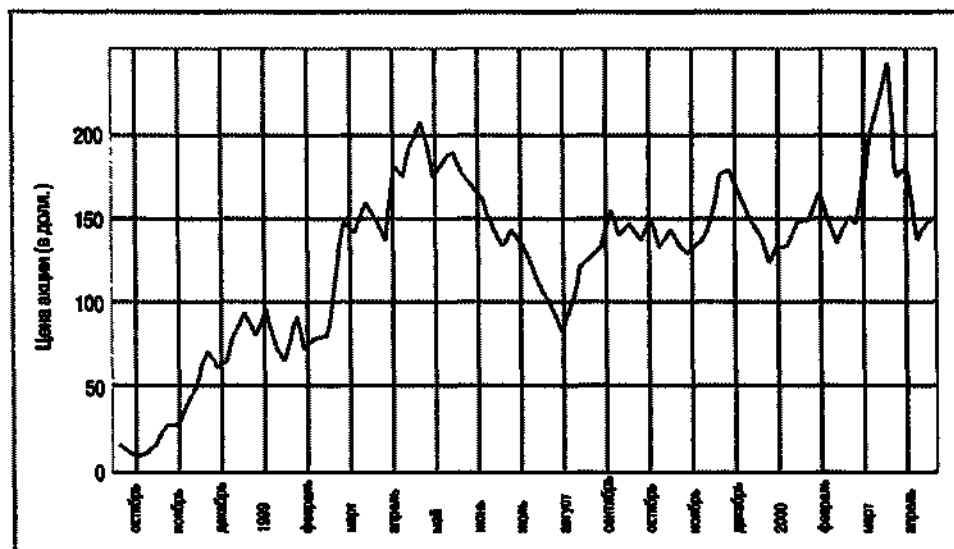


Рис. 10.3. Цены на акции *eBay* с сентября 1998 года по апрель 2000 года

³⁵ «Auction Growth Slows at eBay, Can Earnings' Growth be Far Behind?», *Barron's Online*, April 17, 2000.

³⁶ «What's Behind the Boom at eBay?», *Business Week Online*, May 21, 1999.

³⁷ Пресс-релиз *Forrester.com* от 11 апреля 2000 года.

Ситуация для анализа 11¹

CDnow в электронном музыкальном бизнесе

Алан Изнер
Pace University
Николь Бельмонт
Pace University

CDnow — один из крупнейших розничных электронных торговцев музыкальными товарами. В 1999 году объемы продаж компании достигли 147 млн. долл. (в 1998 году этот показатель составлял 56 млн. долл.). Посетителям Web-сайта (www.cdnow.com) предлагается свыше 500 тыс. товаров, в том числе музыкальные CD и DVD, видеозаписи, кассеты, традиционные виниловые пластинки, CD по заказу пользователя, 650 тыс. звуковых клипов и музыкальных подборок, составленных по заказу пользователя. *CDnow* одним из первых стал продавать музыкальные подборки, в настоящее время он предлагает их как бесплатно, так и на платной основе. Кроме того, сайт предлагает ежедневные новости о событиях музыкального мира, тематические статьи, интервью с музыкантами и исполнителями и список самых популярных записей. Вдобавок пользователи могут заказать персонализированные подборки информации и рекомендации.

CDnow — один из самых известных и посещаемых музыкальных Web-сайтов, в среднем его ежедневно посещает около 800 тысяч человек. Со дня основания компании в августе 1994 года ее продукцию купили больше 3,2 миллионов пользователей, 1,6 миллионов из них свою первую покупку сделали в 1999 году. Компания видела свою цель в создании электронного музыкального клуба с широчайшим доступом к любой информации о мире музыки; *CDnow* хотела “сделать каждое посещение сайта, будь то для просмотра или покупки, полезным и приятным времяпрепровождением”. Сайт обслуживает пользователей в США, Европе и на Ближнем Востоке; посетители могут получать информацию на восьми языках: английском, французском, испанском, португальском, голландском, немецком, итальянском и японском.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Компанию *CDnow*, расположенную в пригороде Филадельфии, основали в 1994 году братья-близнецы Джейсон и Метью Олимы. Они мечтали “создать лучший в мире музыкальный магазин, где клиенты могут получить компетентные рекомендации по различным альбомам, заказать компакт-диски с выбранными произведениями, прослушать образцы музыкальных записей, ознакомиться с большой библиотекой обзорных и тематических статей лучших авторов”². Братья Олимы организовали компанию, которая по праву гордилась богатым выбором музыки, информационно насыщенным контентом, простым в использовании Web-

¹ Copyright © 2000 by Alan B. Eisner. Все права защищены.

² “CDnow Breaks New Ground for Online Shopping with Personalization Technology”, PR Newswire, September 16, 1998, p. 916.

сайтом и широкими возможностями поиска, высоким уровнем обслуживания клиентов, конкурентными ценами, персонализированной торговлей и рекомендациями.

Концепция *CDnow* пришла в голову Джейсону Олиму при посещении магазинов аудио-записей. Джейсон часто спрашивал совета у продавцов, но они очень редко могли дать ему необходимую информацию; поэтому, отправляясь за новыми записями, он стал брать с собой музыкальные энциклопедии и справочники. Джейсон Олим рассказывает: "Я вдруг подумал, что можно взять информацию из этих книг, ... поместить ее в базу данных и с ее помощью выбирать в магазинах записи. ... А еще лучше соединить базу данных с магазином и представить все это в Internet"³.

За 24 часа Джейсон составил бизнес-план и показал его своему брату Метью, изучавшему астрофизику в Колумбийском университете. Так, благодаря мастерству программирования Метью и предпринимательской жилке Джейсона и появилась на свет *CDnow*. Сначала компания, в которую братья вложили 20 тыс. долл., размещалась в подвале дома их родителей. За первый месяц работы объем продаж составил 14 долл.

В феврале 1998 года компания впервые выпустила акции стоимостью 16 долл. и получила 88,5 млн. долл. акционерного капитала. В 1998 году цена акций достигла 39 долл., однако позже инвесторы потеряли интерес к компании. В течение 1999 года цена акций колебалась от 10 до 25 долл. Джейсон Олим занимал пост президента и главы компании, его брат Метью стал главным разработчиком программного обеспечения и членом совета директоров. Братьям принадлежало по 9% (2,96 млн. акций) капитала компании. В феврале 2000 года Майкл Крупит, бывший вице-президент компании по развитию технологии, был назначен руководителем административной службы, ответственным за работу и организационную структуру компании. Тогда в *CDnow* работало немногим больше 500 человек.

После появления Web-сайта доходы компании стали стремительно расти, в среднем рост за 1995–1999 годы составил 187% (табл. 11.1). Однако компания все еще не стала рентабельной; более того, как показано в табл. 11.2, убытки росли. Компания финансировала свое расширение и покрывала отрицательное движение наличности благодаря капиталу, полученному при продаже акций в феврале 1998 года, однако запасы наличности истощались. На 31 декабря 1999 года ее наличность и ее эквиваленты составляли 20,6 млн. долл., тогда как 31 декабря 1998 года этот показатель равнялся 49,0 млн. долл. (табл. 11.3). В конце 1999 года дефицит оборотных средств составил 37,2 млн. долл. из-за резкого увеличения кредиторской задолженности и сокращения доли активов инвестиционного фонда, вложенных в краткосрочные эквиваленты наличности⁴.

Таблица 11.1. Финансовый обзор *CDnow* за 1994–1999 годы

Год	Доходы, млн. долл.	Чистые убытки, млн. долл.	Прибыль на одну акцию, долл.
1999	147,189	-121,527	-4,32
1998	56,395	-43,769	-2,79
1997	17,373	-10,747	-1,42
1996	6,3	-1,810	-0,29
1995	2,176	-0,201	-0,03
1994	0,103	-0,58	-0,01

Источник. Web-сайт *CDnow*, отчеты для Комиссии по ценным бумагам и биржам и открытая информация.

³ John Wilen, "Going for Miles Inspires *CDnow*", Philadelphia Business Journal, October 17, 1997, p. 16.

⁴ Оборотный капитал компании определяется как оборотные средства, минус краткосрочные обязательства.

Таблица 11.2. Консолидированный отчет о доходах CDnow, 1995–1999 годы (долл.)

	1999	1998	1997	1996	1995
Чистые продажи	147189405	56394806	17372795	6300294	2176474
Себестоимость реализованной продукции	118037621	45250328	13847773	5074087	1815672
Валовая прибыль	29151784	11144278	3525022	1226207	360672
Текущие расходы					
Эксплуатационные расходы и развитие	23421062	8000023	2541434	669280	149982
Продажи и маркетинг	89734790	44572304	9607603	765156	229912
Общие и административные расходы	11736503	4244194	1953078	563593	180573
Амортизация нематериальных активов	25786261	202801			
Прочие текущие расходы				1024030	
Убытки от операционной деятельности	150678616	57019322	14102115	3022059	560467
Доход в виде процента и другой доход	2688882	57019322	201850		
Затраты на выплату процентов	-391075	-636458	-371982	-14556	-1248
Чистый убыток	-	-43768921	-10747405	-1810408	-200913
	119229025				
Чистый убыток в расчете на одну акцию	-4,32	-2,79	-1,42	-0,29	-0,03
Средневзвешенное количество акций, находящихся в обращении	27617917	15712857	7845684	6139072	6000000

Источник. Отчет 10-K CDnow за 1999 год для Комиссии по ценным бумагам и биржам.

Таблица 11.3. Сокращенный бухгалтерский баланс CDnow за 1998–1999 (долл.)

	1999	1998
Активы		
Оборотные средства		
Наличность и эквиваленты наличности	20612706	49041370
Чистая дебиторская задолженность	4068700	839672
Расходы будущих периодов и др.	5580241	8322889
Оборотные средства, всего	30261647	58203931
Собственность и оборудование	17216980	6643995
Нематериальные активы	70121321	833735
Другие активы	1201809	3361982
Итого активов	118801757	69043643
Пассивы и акционерный капитал		
Текущие обязательства		
Текущая часть долгосрочного долга	1670838	822043
Кредиторская задолженность	46431122	10306323
Накопленные издержки слияния	1384679	—
Накопленные затраты	17927779	4667395
Итого пассивов	67414418	15795761
Долгосрочные долги	2629359	1750892

	1999	1998
Основной капитал, подлежащий восстановлению	2999995	—
Отсроченные рентные платежи	992696	358053
Основной капитал	204573908	102137536
Дополнительный оплаченный капитал	14589814	4325817
Отсроченная компенсация	-61905	-216913
Накопленный дефицит	-174336528	-55107503
Итого акционерного капитала	44765289	51138937
Итого пассивов и акционерного капитала	118801757	69043643

Источник. Отчет 10-K CDnow за 1999 год.

МУЗЫКАЛЬНАЯ ИНДУСТРИЯ В INTERNET

На рис. 11.1 показана общая структура музыкальной индустрии; табл. 11.4 представляет данные продаж музыкальных записей по категориям. В 1998 году объем Internet-продаж музыкальных записей в США оценивался в 152 млн. долл. — это примерно 1% всего объема продаж в отрасли (рис. 11.2)⁵. По предварительным оценкам, в 1999 году объем продаж музыкальных записей должен был составить 375 млн. долл.⁶. При этом предполагается, что к 2003 году продажи музыкальных записей через Internet возрастут до 2,6 млрд. долл. в год и составят около 14% всех розничных продаж в музыкальной индустрии США (рис. 11.3)⁷. По данным опроса, проведенного *Strategic Record Research*, 38,4% потребителей намерены тратить на музыкальные записи и товары в 1999 году больше, чем тратили в 1998 году (табл. 11.5)⁸. Ожидается, что основными покупателями в Internet станут представители молодого поколения, хорошо знакомые с Internet.

Таблица 11.4. Процентное соотношение продаж музыкальных записей по категориям

Категория	Продажи записей в 1998 году, %
Рок	25,7
Кантри	14,1
Ритм-энд-блюз	12,8
Поп	10,0
Рэп и хип-хоп	9,7
Религиозная музыка	6,3
Классика	3,3
Джаз	1,9
Другие	11,3

Источник. *Research Alert*, August 6, 1999.

⁵ "Recorded Music Market Healthy as Current Releases and CD Albums Gain", *Research Alert*, August 6, 1999, p. 1.

⁶ Patrick M. Reilly, "Barnesandnoble.com to Join a Crowd of Firms Offering 'Online Music Stores'", *Wall Street Journal*, July 7, 1999, p. B2.

⁷ "Record Stores Face New Era Personal Touch Called Key to Staying in Sync as Online Sales Pick Up", *Bloomberg News*, July 22, 1999, p. C3.

⁸ "Clothes and Home Goods Give Music a Run for the Money", *Billboard*, May 16, 1998, p. 110.

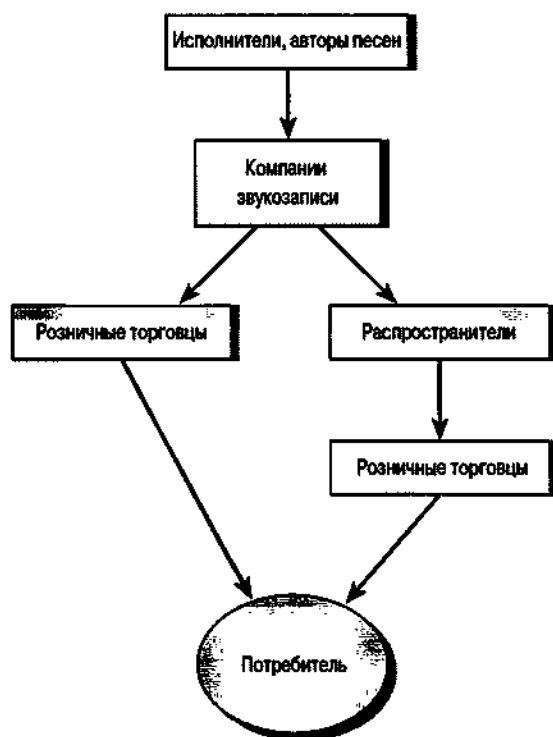
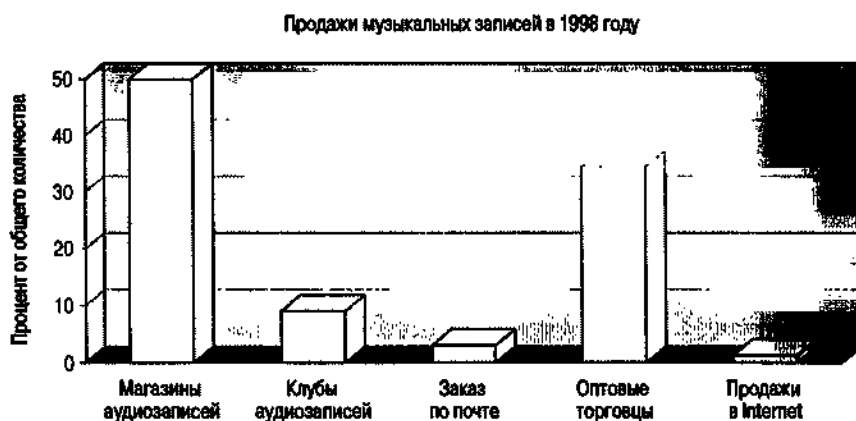


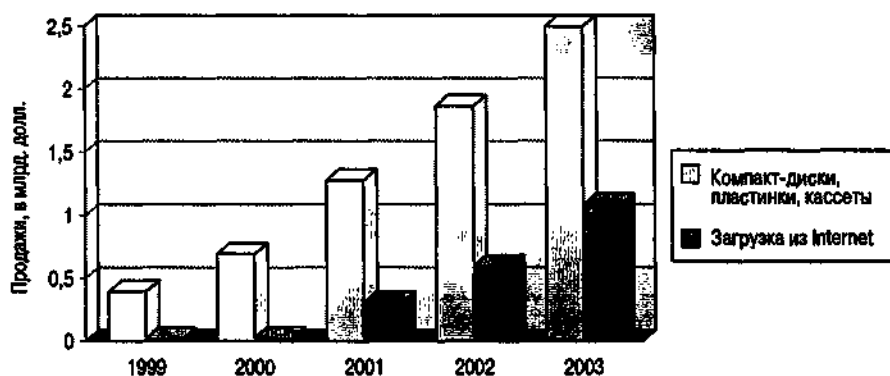
Рис. 11.1. Структура рынка музыкальной индустрии



Источник: Research Alert, August 6, 1999.

Рис. 11.2. Процентное соотношение продаж музыкальных записей в 1998 году по типу розничной торговли

Прогноз продаж музыкальных записей через Internet



Источник: The Washington Post, August 3, 1999.

Рис. 11.3. Прогноз продаж музыкальных товаров через Internet

Таблица 11.5. Группы населения — наиболее вероятные покупатели музыкальных записей

Группа населения	Из них готовы увеличить расходы на музыкальные записи, %
Мужчины 18–25 лет	11,6
Мужчины 12–17 лет	11,5
Женщины 12–17 лет	11,6
Женщины 35–44 лет	11,6

Источник: Опрос Billboard Magazine, May 16, 1998.

Достоинства электронной розничной торговли музыкальными записями

У электронной торговли музыкальными товарами есть ряд преимуществ перед традиционной торговлей в магазинах. Internet-технологии предлагают многочисленные мультимедийные возможности, позволяющие потребителям прослушивать фрагменты записей; проводить поиск музыки по жанру, названию или исполнителю; получить доступ к обширной информации — обзорам, тематическим статьям, новостям и рекомендациям. Электронным розничным торговцам проще получать подробные демографические и поведенческие данные о покупателях, что расширяет их возможности прямого маркетинга и персонализации. Кроме того, электронные торговцы предлагают потребителям чрезвычайно широкий выбор товаров, удобный способ делать покупки не выходя из дома, круглосуточное обслуживание без выходов в любой точке мира. Традиционный магазин аудиозаписей предлагает обычно около 12 тыс. наименований, мегамагазины — до 50 тыс. По данным компании маркетинговых исследований *Jupiter Communications*, приблизительно 80% продаж в традиционном магазине приходится на 20% всех имеющихся в них музыкальных записей.

Розничным торговцам в обычных магазинах приходится вкладывать большие средства в недвижимость, товарно-материальные запасы и оплату персонала в каждой торговой точке. У электронных торговцев эти расходы во много раз меньше благодаря централизованному распространению и поистине неограниченным «торговым площадям». Электронным торговцам, в отличие от их традиционных конкурентов, выгодно предлагать самый широкий ассортимент наименований и информации; особенно это касается записей, выпускаемых незави-

симыми лейблами, процент которых среди новинок постоянно увеличивался. На долю независимых лейблов в 1996 году приходилось 21% всего рынка музыкальных записей (в 1992 году — 12%). В 1996 году они выпустили 66% наименований. Традиционным торговцам накладно хранить на складе и продвигать сразу несколько независимых марок, а электронным торговцам — нет. Однако последние вынуждены вкладывать значительные средства в передовые технологии, без которых не может функционировать современный электронный магазин, и активно инвестировать в продвижение, чтобы создать достаточный трафик на своих сайтах, что в конечном итоге сводит на нет финансовые преимущества перед традиционными конкурентами.

Обращаясь к демографическим данным, можно сказать, что в общем объеме продаж музыкальных записей увеличивался процент покупателей в возрасте старше 30 лет. В 1996 году их было 34%, в 1998 году — уже 48%. Электронные розничные торговцы рассматривают Internet как чрезвычайно привлекательную среду для продвижения музыкальных записей клиентам со средним и высоким доходом в возрастной группе старше 30 лет, поскольку их вкусы не так подвержены влиянию моды. У большинства представителей этой группы устоявшиеся и разнообразные музыкальные пристрастия, поэтому они охотно делают покупки в Internet, где представлены сотни тысяч наименований. Кроме того, они могут позволить себе купить сразу несколько наименований за один раз, хорошо умеют пользоваться компьютером, расплачиваются кредитными карточками, что удобно для проведения электронных платежей.

Конкурентные угрозы электронной розничной торговле музыкой

Электронные розничные торговцы самыми серьезными своими конкурентами считают клубы аудиозаписей. После снижения продаж и покупательского интереса в период с 1995 по 1997 годы клубы аудиозаписей смогли возродить свой бизнес, сделав послабления в политике членства. Теперь статус постоянного члена позволяет потребителю в течение двух лет ограничить покупки шестью наименованиями, к тому же клубы отказались от раздражавшей многих практики автоматически рассылать закупленные ими компакт-диски, если клиенты не успевали от них вовремя отказаться⁹. Клубы аудиозаписей улучшили обслуживание клиентов и значительно увеличили расходы на рекламу и маркетинг.

Другой потенциальной угрозой для электронных торговцев музыкой (и музыкальных торговцев вообще) стал быстрый рост популярности прямой загрузки оцифрованных записей из Сети, когда потребитель получает музыку из Internet и сразу записывает ее на свой компакт-диск. Многие наблюдатели увидели в этом предвестник революционного изменения всей музыкальной индустрии¹⁰. Особенно обеспокоились фирмы звукозаписи — ведь певцы получили возможность самостоятельно делать записи, распространять их через Сеть и зарабатывать намного больше тех процентов, которые им выплачивают обычно рекординговые компании (см. врезку “Цепочка ценности в индустрии записи и распространения музыкальных компакт-дисков” в главе 4 настоящего издания). Такой подход привлекает многих исполнителей, особенно тех, которые не заключали контрактов с крупными фирмами, в принципе может полностью исключить продюсеров и традиционных розничных торговцев из цепочки ценности. Согласно прогнозам, продажа цифровой музыки через Internet, в 1999 году едва достигшая 1 млн. долл., к 2003 году возрастет до 1,1 млрд. долл.¹¹. Желая использовать растущий интерес покупателей к цифровым записям и защитить свой бизнес, Sony, Universal Music и BMG Entertainment объявили о своих планах продажи цифровых записей напрямую электронным покупателям.

Снижение цен становится все более значимым фактором конкуренции в музыкальной отрасли. Электронные торговцы активнее предоставляют скидки и проводят специальные ме-

⁹ Michael Christman, “Record Clubs Utilize New Strategies”, Billboard, January 30, 1999.

¹⁰ “On-line Retailing Expands but Has Yet to Come of Age”, Music Business International, August 1998.

¹¹ Stephanie Stoughton, “The Score on Downloads: Analysts Sing Praises on Online Music Trend”, Washington Post, August 3, 1999, p. E1.

роприятия по продвижению, чем традиционные магазины, клубы аудиозаписей и звукозаписывающие компании с Internet-подразделениями. Например, большинство звукозаписывающих компаний открыли Web-сайты, чтобы продавать записи непосредственно потребителям, но их цены, как правило, выше, чем у электронных розничных торговцев — *CDnow* и *Amazon.com*. Отчасти это помогает избежать конфликтов в каналах распространения и успокоить традиционных торговцев музыкой, которые остаются для звукозаписывающих компаний основным каналом сбыта и главным источником доходов. Электронные торговцы компенсируют потерю прибыли из-за снижения цен доходами от предоставления рекламного пространства на своих Web-сайтах.

Размеры прибыли электронных музыкальных торговцев

Электронные музыкальные торговцы стремятся сделать свою бизнес-модель прибыльной. Многие из них идут на серьезные убытки, вкладывая огромные средства в приобретение новейших Web-технологий, в рекламу и маркетинг, желая привлечь побольше посетителей. Чтобы обратить убытки в прибыль, им необходимо достичь большого объема продаж и в то же время строго контролировать маркетинговые издержки. Как заметил один из обозревателей, "все теряют деньги, потому что доходы пока низки. Главная цель — получить свою долю рынка к 2002 году. Важно стать первым, вторым или, по крайней мере, третьим". Представитель Ассоциации Internet-профессионалов заявил: "Сначала нужно создать имя, затем — торговую марку, и только потом вы заработаете деньги"¹². Джейсон Олим, глава *CDnow*, полагает, что "со временем рынок будет признавать только три-четыре брэнда".

Чтобы создать объем продаж и завоевать долю рынка, электронные розничные торговцы должны добиться популярности брэнда и создать интенсивный трафик на сайте. Для этого они заключают альянсы с *Yahoo!*, *America Online* и другими порталами и платят им огромные суммы за рекламное пространство. Создание многочисленных рекламных контактов с потенциальными покупателями — один из лучших способов привлечения потока посетителей на свой сайт (табл. 11.6), так как электронному розничному торговцу музыкой сложно дифференцировать себя по ассортименту товаров (большинство крупных торговцев в Сети предлагает одинаково широкий выбор записей). Розничные торговцы в Internet готовы идти на любые расходы, лишь бы получить возможность размещать рекламу и ссылки на свои сайты на ведущих порталах сроком от двух до четырех лет. Пытаясь противостоять эксклюзивным рекламным соглашениям, которые крупнейшие торговцы заключили с известными порталами, конкуренты активно вкладывают средства в традиционную рекламу в средствах массовой информации. *CDnow* показывает свои рекламные ролики в телевизионных шоу, размещает печатные объявления в музыкальных изданиях *Spin* и *Variety*, ведет переговоры о мероприятиях по продвижению с *MTV* и *Rolling Stone Network*.

Таблица 11.6. Охват рынка наиболее популярными Internet-порталами

Портал	Охват пользователей, %
America Online	48,3
Yahoo!	44,4
Microsoft Network	35,4
Netscape	27,7
Excite	26,2

Источник. Newsbytes News Network, April 21, 1998.

¹² Associated Press, "Music Retailer Is Attempting to Build a Noteworthy Company", Buffalo News, June 9, 1998, p. 7D.

CDNOW В 2000 ГОДУ

CDnow — крупнейший игрок в электронной музыкальной индустрии, ей принадлежит 33% рынка. Она постоянно сталкивается с новыми конкурентами, также пытающимися закрепиться в этой отрасли. Среди них электронные и традиционные розничные музыкальные торговцы, продавцы книг и фильмов, книжные и музыкальные клубы, звукозаписывающие компании. Основные конкуренты *CDnow* — электронные торговцы: *Amazon.com*, *Borders.com*, *Barnesandnoble.com*, *MuZic.com*, *Rock.com*, *Buy.com* и *CD Universe*; традиционные торговцы: *Tower Records*, *Musicland* и *Sam Goody's*; *Columbia House*; клубы аудиозаписей; звукозаписывающие компании *Sony* и *BMG* (которые также открыли свои Web-сайты). На электронном сегменте компании состязаются в популярности бренда, широте ассортимента, ценах, эффективности рекламы, возможностях привлечения новых клиентов, дополнительных услугах на Web-сайтах, простоте использования сайта, наполнении сайта, качестве обслуживания клиентов и техническом уровне. У некоторых электронных конкурентов *CDnow* больше опыт работы, шире клиентская база, выше популярность марки и значительнее финансовые, маркетинговые и технологические ресурсы. Руководство *CDnow* уверено, что проникнуть на рынок электронной музыкальной торговли очень просто, поскольку создание Web-сайта обходится сравнительно недорого. *CDnow* считает, что музыкальный бизнес отличается интенсивной и быстро меняющейся конкуренцией, что объясняется ростом потребительского интереса к цифровым подборкам музыкальных записей (как альтернатива покупке компакт-дисков и кассет).

Руководство компании убеждено, что с ростом популярности цифровых подборок *CDnow* займет позицию лидера, предлагающего любителям возможность безопасно и быстро загружать высококачественные записи; гарантией этого служит обширная клиентская база, налаженные отношения с популярными лейблами и применение самых передовых Web-технологий. Подразделение разработки интерактивной среды *CDnow* создает наполнение Web-сайта, включающее в себя новости мира музыки, интервью с музыкантами, обзоры; сообщество *CDnow* — лучшая аудитория для начинающих независимых групп, желающих ознакомить мир со своим творчеством.

CDnow стремится сделать свой электронный магазин привлекательным, информативным и авторитетным. Компания постаралась сделать свой Web-сайт интуитивно понятным и простым в использовании, чтобы клиентам не составляло труда получить информацию о компакт-дисках и других музыкальных товарах, найти их и заказать. Поиск на сайте можно проводить с помощью быстродействующей поисковой системы, клиенты могут получить список лучших продавцов и другие списки, прочитать обзоры, прослушать фрагменты записей, принять участие в мероприятиях по продвижению и узнать о состоянии исполнения своих заказов. Новым пользователям предлагается специальная информационная страница, которая быстро знакомит их со структурой сайта и его многочисленными функциями. Для поощрения клиентов *CDnow* постоянно проводит специальные акции, предлагает скидки на новые и популярные записи. Приобретение одновременно нескольких наименований товаров поощряется скидкой на доставку. Клиенты могут оплатить заказ кредитной карточкой, чеком или денежным переводом.

CDnow приобрела компанию *superSonic Boom, Inc.*, получив в свое распоряжение технологию, позволяющую покупателям создавать персонализированные компакт-диски из коллекции, насчитывающей 60 тыс. песен разных исполнителей. Покупатели выбирали любимые песни, сами придумывали название компакт-диска и сочиняли подписи. Спрос на такие диски резко повышался в канун дня Св. Валентина, Рождества и других праздников. Кроме того, *CDnow* под своей маркой продавала созданные на заказ компакт-диски другим компаниям для корпоративного продвижения, предлагая готовые диски или создавая подборки по вкусу заказчика. Запись диска и доставка производились из студии в Форт-Вашингтоне; иногда *CDnow* пользовалась услугами независимых компаний.

Посещаемость сайта CDnow

В феврале 2000 года Web-сайт *CDnow* посетили 5,7 миллионов пользователей, и он занял 33-е место в списке самых посещаемых сайтов (по данным *Media Metrix*). Аудитория *CDnow* на это период была больше, чем у *MP3.com* и *MTV.com*. Магазин *CDnow* стал пятым по величине

среди электронных магазинов; его посетили 8,1% всех пользователей Сети. В списке 10 ведущих электронных магазинов, составленном *Media Metrix*, *CDnow* был единственным музыкальным. В феврале 2000 года количество посетителей увеличилось до 3,5 миллионов (в декабре 1999 года — 3,2 миллиона). В среднем за визит посетитель просматривал 9,9 страниц, затрачивая на каждую в среднем по 1 минуте 48 секунд, что намного выше среднего показателя в 1 минуту 20 секунд. По данным *PCData*, *CDnow* в феврале 2000 года провела свыше миллиона транзакций, заняв первое место и опередив даже *Amazon.com*. Правда, резкий рост транзакций в феврале объясняется акцией по бесплатному созданию персонализированных компакт-дисков по купонам в рамках кампании продвижения, спонсором которой выступила *Pizza Hut*. *CDnow* включала погашенные купоны на покупку товаров в заявленные доходы (в 1999 году купоны составили 4,9% заявленных доходов компании, в 1998 году — 3,2%). Мониторинг сайта показал, что 63% доходов от розничных продаж *CDnow* получены от повторных посещений. Такая статистика, по мнению руководства, лучше всяких слов говорит о привлекательности Web-сайта.

Сведения о трафике помогают *CDnow* выгодно продавать рекламное пространство на сайте и предоставлять права на спонсорство компаниям, заинтересованным в продвижении собственных товаров и услуг клиентам *CDnow* и посетителям сайта. Рекламу на *CDnow* размещают, в частности, компании *Oracle*, *Oldsmobile* и *United Airlines*. В 1999 году доходы от рекламы достигли 8,8 млн. долл., т.е. выросли на 626% по сравнению с предыдущим годом.

Процесс исполнения заказов на CDnow

Товарно-материальные запасы компании находятся в собственности и управлении у независимых поставщиков, которые доставляют заказанные на сайте *CDnow* товары непосредственно заказчикам. Благодаря широкому выбору товаров на складах этих поставщиков *CDnow* поддерживает высокий уровень качества исполнения заказов. Ежедневно *CDnow* обновляет на сайте информацию об имеющихся товарах на основе данных, предоставленных поставщиками; эта функция позволяет клиентам перед размещением заказа проверить наличие товара. Не реже одного раза в день (обычно чаще) заказы передаются соответствующему поставщику, и тот доставляет заказы от имени *CDnow* и по ее накладным, как правило, в течение одного рабочего дня после размещения заказа на сайте (рис. 11.4). Плата за доставку составляет 2,9 долл. за первый компакт-диск и 0,99 долл. за каждый дополнительный, максимум 4,97 долл. За дополнительную плату клиент может договориться о доставке на следующий день. Компания оплачивает поставщикам стоимость товаров, доставку и обработку заказов. Для работы со счетами клиентов *CDnow* привлекает независимые компании, специализирующиеся на обработке кредитных карточек.

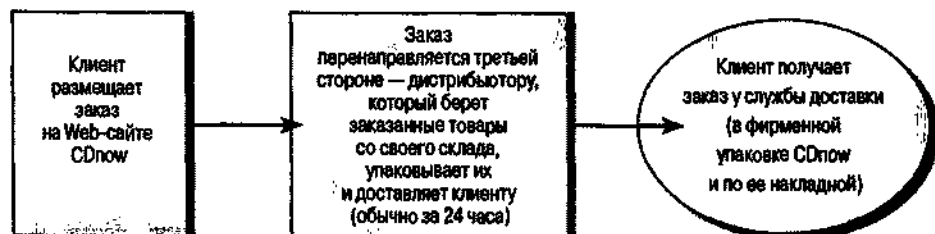


Рис. 11.4. Процесс исполнения заказа в *CDnow*

Основной партнер компании по исполнению заказов — *Valley Media*, второй по величине оптовый торговец пластинками, кассетами и компакт-дисками в США, специализирующийся на обработке и исполнении заказов большинства музыкальных электронных розничных торговцев¹¹. *Valley Media* обрабатывает 85% заказов *CDnow*, однако компания также прибегает

¹¹ Don Jeffery, "Cyber Selling", *Billboard*, July 18, 1998, p. 29.

к услугам *Alliance OneStop Group*, чтобы расширить ассортимент товаров и увеличить запас записей, пользующихся наибольшим спросом. Заказы на видео и DVD выполняются компанией *Baker & Taylor*, а компания *MSI of Miami* помогает выполнять заказы на товары иностранных звукозаписывающих компаний — в ее распоряжении, кроме прочих, 60 тыс. записей из разных стран, предоставляемых Центром по исполнению заказов в Нидерландах, обслуживающим европейские рынки. Компания *Valley Media* предлагает клиентам (электронным музыкальным компаниям и розничным торговцам) широчайший выбор музыкальных произведений и уникальную систему хранения, исполнения заказов и доставки, благодаря которой клиент получает заказанный товар уже на следующий день после размещения заказа¹⁴.

Желая сохранить отношения с традиционными розничными торговцами, многие компании звукозаписи неохотно ведут бизнес напрямую с электронными партнерами. Так, *Amazon.com* — единственный электронный торговец музыкальными записями, который приобретает товары непосредственно у звукозаписывающих компаний, хранит товары на их складах и имеет собственную систему исполнения заказов, упаковки и доставки клиентам¹⁵. Однако у нее пока еще недостаточно налажена система доставки заказа на следующий день, поэтому она пользуется услугами *Valley Media*.

Стратегические маркетинговые союзы CDnow

Самый крупный маркетинговый союз *CDnow* заключила с *America Online*. По условиям договора, *CDnow* и *AOL* поровну делят доходы от рекламы, спонсорства, продажи компакт-дисков и сопутствующих товаров, а *CDnow* имеет статус эксклюзивного розничного музыкального торговца на принадлежащем *AOL* сайте *Music Space Channel* и занимает привилегированное положение на сайте розничной торговли *Shopping Channel*. Кроме того, *CDnow* пользуется льготами на размещение баннерной рекламы на *AOL* и включена в многочисленные категории поисковой системы *AOL*. Договор *CDnow* с *AOL* действителен до 31 августа 2000 года. Компания также заключила маркетинговые союзы с *Yahoo!*, *Excite*, *Lycos*, *Webcrawler*, *Tripod* и *Geocities*, чтобы увеличить количество рекламных контактов с аудиторией и разместить свои ссылки на сайтах крупнейших порталов и поисковых серверов. Договор о предоставлении *CDnow* статуса эксклюзивного розничного торговца компакт-дисками и сопутствующими товарами, заключенный между *CDnow* и компаниями *Lycos* и *Tripod*, стал предметом судебного разбирательства в июле 1999 года, когда *CDnow* обвинила партнеров в нарушении договоренностей о размещении ссылок на ее Web-сайт.

Не так давно *CDnow* заключила обширное маркетинговое соглашение с *MTV Networks*, в результате которого *CDnow*, *MTV* и *VH1* начали массированную акцию совместного продвижения через систему электронной розничной торговли, спонсорскую деятельность и радиорекламу¹⁶. Сайты *MTV* и *VH1* разместили ссылки на *CDnow*, а та, в свою очередь, предлагает музыкальные новости от *MTV* и *VH1*, а также бегущую строку "Сейчас в эфире", сопровождающую музыкальные программы каждого канала. *CDnow* стала эксклюзивным розничным торговцем в Internet на *MTV Music Awards*. *CDnow* и *MTV* возлагают большие надежды на этот маркетинговый союз. Джейсон Олим заявил: "Союз с *MTV* и *VH1* позволяет нашей компании поднять свою маркетинговую стратегию на новый уровень. Это единственные брэнды, способные оторвать потребителей от телевизора и привлечь к компьютеру, т.е. реализовать уникальные возможности конвергентного маркетинга". Метт Фарбер, вице-президент по программированию *MTV-VH1*, также полон энтузиазма: "Мы выбрали *CDnow* потому, что их единственная сфера деятельности — электронный музыкальный бизнес, и им удалось сделать свой брэнд столь же популярным, как брэнды *MTV* и *VH1*. Маркетинговые стратегии *CDnow* и нашей компании идеально дополняют одна другую".

¹⁴ "California-based Music, Video Distributor Enjoying Good Growth", Tribune Business News, November 10, 1997, p. 1110.

¹⁵ Ed Christman, "Amazon.com Buys Directly from a Major", Billboard, October 17, 1998, p. 10.

¹⁶ Carla Hay, "MTV Networks, CDnow Make Marketing Deal", Billboard, June 6, 1998, p. 71.

Аналогичное многолетнее партнерство обсуждается с *Rolling Stone Network*. Пользователи Web-сайта *CDnow* получают доступ к музыкальным обзорам *Rolling Stone* за последние 30 лет, а пользователям *Rolling Stone Network* предлагаются ссылки на музыкальные товары *CDnow*. С сайта *CDnow* можно получить доступ к электронной версии журнала *Rolling Stone* и ознакомиться с репортажами о важнейших музыкальных событиях, дайджестами самых интересных статей, обзорами, материалами популярных колонок.

Из-за выплат маркетинговым партнерам издержки *CDnow* на сбыт и маркетинг возросли с 44,6 млн. долл. в 1998 году до 89,7 млн. долл. в 1999 году и стали в 1999 году основной причиной убытков в 119 млн. долл.

Новые технологии на Web-сайте *CDnow*

Компания делает все возможное, чтобы ее Web-сайт соответствовал последним технологическим разработкам. Операционные издержки и расходы на разработку в 1999 году составили 23,4 млн. долл. (против 8 млн. долл. в 1998 году), отразив увеличение затрат на поддержку системы и коммуникационные инфраструктуры, без которых невозможно обслуживать растущие трафик и объем транзакций. Руководство считает, что совершенствование сайта необходимо для противостояния электронным конкурентам, однако в начале 2000 года некоторые из них, в особенности *Amazon.com*, инвестировали в модернизацию сайта гораздо больше, чем *CDnow*. *CDnow* разработала собственные системы для распространения электронного наполнения, обработки электронных платежей, обслуживания клиентов, анализа рынка и электронного обмена данными. Вообще, *CDnow* работает в основном на собственном программном обеспечении, что позволяет максимально упростить поддержку расширения ассортимента и контента и минимизировать усилия при изменении и обновлении сайта. Компания располагает резервными системами хранения данных, дублирующими серверами и многочисленными выделенными линиями для круглосуточной деятельности.

За годы существования *CDnow* стало ясно, что использование ею передовых технологий — важнейший и определяющий фактор лидерства в розничной торговле музыкальными товарами в Internet. На Web-сайте применяются популярные программы электронной торговли — электронная тележка, покупка при просмотре, фрагменты записей в формате RealAudio¹⁷. Заметив рост популярности персонализированных услуг среди пользователей Сети, компания разработала функции *My CDnow* и *Album Advisor*, помогающие посетителям выбирать музыку по своему вкусу. Джейсон Олим заметил однажды: «*My CDnow* — главная инновация с того момента, когда мы с братом открыли этот магазин четыре года назад. Эта замечательная функция позволяет каждому нашему клиенту создать свой собственный музыкальный магазин»¹⁸. В числе функций *My CDnow* — *Wish List*, позволяющая сохранить музыкальную подборку для будущих посещений, *Gift Registry* — список подарков, *Recommends* и *Favorite Artists* — личный музыкальный консультант. С помощью этой функции клиенты могут общаться со своими любимыми исполнителями, участвовать в музыкальных рейтингах и создавать персональную историю заказов.

Album Advisor запрашивает имена трех исполнителей, интересующих пользователя, и предлагает их записи исходя из того, какие альбомы этих исполнителей чаще всего покупают другие клиенты *CDnow*. Кроме того, клиенты могут прослушать несколько фрагментов песен из рекомендованных альбомов. Исследования показывают, что если клиенту позволяют сначала прослушать одну-две песни из альбома, то вероятность электронной покупки возрастает на 82%¹⁹. По словам вице-президента *CDnow* по технологиям и обслуживанию, «предоставление рекомендаций чрезвычайно важно для виртуального магазина, в котором объединены информация и коммерция. Искусственный интеллект помогает клиентам куда эффективнее, чем большинство сотрудников обычных магазинов»²⁰.

¹⁷ Brett Atwood, «Music Site Masters Get Cosmic Credit», *Billboard*, April 19, 1997, p. 81.

¹⁸ «CDnow Breaks New Ground for Online Shopping with Personalization Technology».

¹⁹ «Internet Audio Clips Bolster Online Sales», *Music Week*, September 19, 1998, p. 10.

²⁰ Lynda Radosevich, «AI Wises Up», *InfoWorld*, August 3, 1998, p. 60.

Программа членства в CDnow

Чтобы побудить обычные Web-сайты торговать товарами *CDnow*, руководство разработало программу стимулирования под названием *Cosmic Credit*, в рамках которой компания привлекала к своей деятельности Web-сайты независимых исполнителей, музыкантов и фан-клубов. За время существования этой программы принять в ней участие согласились 230 тыс. сайтов; они разместили у себя ссылки, автоматически соединяющие потенциальных покупателей с *CDnow*. В 1999 году число участников программы возросло еще на 85 тыс. С помощью *Cosmic Credit CDnow* хотела создать сообщество меломанов. Сайты-участники получают комиссии в форме кредита или наличными; размер последних составляет определенный процент от суммы, которую потратили клиенты, пришедшие по ссылке. Кредитные выплаты составляют от 7 до 15%; члены программы, накопившие кредит на сумму 100 долл. и больше, могут выплачивать кредит наличными ежеквартально; кроме того, *CDnow* выплачивает ежемесячные бонусы сайтам, создающим самые большие объемы продаж; 230 тыс. сайтов — членов программы увеличивают посещаемость сайта *CDnow* и соответственно количество новых клиентов.

Стратегия продаж и маркетинга

Кроме вышеупомянутых стратегических союзов и маркетинговых договоренностей, *CDnow* использует совместную рекламу для повышения осведомленности о марке и привлечения трафика на свой Web-сайт. Например, в январе 2000 года *CDnow* и *Pizza Hut* провели совместную акцию продвижения, в ходе которой каждый посетитель заведений *Pizza Hut*, купивший пищу *Big New Yorker*, получал возможность составить персонализированный компакт-диск на www.cdnow.com. Эта акция широко рекламировалась в заведениях *Pizza Hut*, на радио и кабельном телевидении в январе и феврале 2000 года. Акция прошла с грандиозным успехом и немало способствовала достижению рекордно высокого трафика на Web-сайт *CDnow* в феврале 2000 года. Руководство планирует и в будущем использовать подобные методы продвижения.

Второе направление маркетинговой стратегии — персонализированные электронные сообщения со специальными предложениями для потенциальных и существующих клиентов. В них клиентам предлагается сделать новые покупки, выбор которых основывается на интересах клиента и/или его предыдущих заказах, информации о новых записях, объявлениях о специальных акциях продвижения. Такие сообщения рассылаются пользователям, которые зарегистрировались на сайте компании, но еще ничего не купили, и тем, которые делали покупки, но уже давно.

Обслуживание клиентов

Руководство *CDnow* твердо убеждено, что качественное обслуживание клиентов играет решающую роль в сохранении и расширении клиентской базы; 140 работников отдела обслуживания клиентов трудятся круглосуточно семь дней в неделю, предоставляя помощь по электронной почте, телефону и факсу. Они отвечают на вопросы об исполнении заказов, принимают по телефону данные о кредитных карточках и помогают клиентам находить музыкальные записи. Компания старается отвечать на электронные письма в течение 24 часов. У *CDnow* семь версий своего Web-сайта на иностранных языках (кроме английского). Для повышения уровня международных продаж в отделе обслуживания клиентов работают сотрудники, говорящие на девяти языках.

Стратегии роста и расширения

CDnow активно увеличивает объем продаж, завоевывает зарубежные рынки и усиливает конкурентные возможности за счет диверсификации и новых приобретений.

CDnow Europe. *CDnow* расширяет свое присутствие в Европе со скоростью, которую позволяют ее ресурсы. Компания открыла в Европе свой склад, чтобы выполнять заказы клиентов из

Европы и стран Ближнего Востока, в результате чего снизились затраты на доставку в 37 странах. Чтобы привлечь как можно больше иностранных покупателей, CDnow включила в свой ассортимент 100 тыс. музыкальных произведений зарубежных исполнителей и открыла многоязычный центр обслуживания. По словам Джейсона Олима, "CDnow постоянно совершенствует музыкальный магазин для наших клиентов в Европе и на Ближнем Востоке, которые уже сегодня могут приобрести как местные, так и американские товары, доставляемые из центральных офисов"²¹. В 1999 году продажи на зарубежных рынках составили 20% всего дохода компании.

Чтобы улучшить контакт с европейскими пользователями Internet, CDnow в 1998 году заключила рекламное соглашение с поисковым сервером *Lycos Bertelsmann*, объявленное самой крупной сделкой в электронной коммерции наших дней. Джейсон Олим рассматривает это соглашение как ключевой элемент европейской стратегии CDnow: "Этот договор — начало международного маркетинга нашей компании. В Европе нам нужна компания, которая обеспечила бы охват каждой страны региона"²². По условиям договора CDnow стала эксклюзивным розничным торговцем музыкальными товарами на сайте *Lycos Bertelsmann* в 11 странах Европы, среди которых Великобритания, Франция, Германия, Италия, Испания, Швейцария и страны Бенилюкса. Доступ в европейскую часть Internet, обеспеченный соглашением с *Bertelsmann*, позволил CDnow продавать компакт-диски в Великобритании по ценам США, т.е. на 50% дешевле, чем местные торговцы. Компания представлена на всех сайтах *Lycos* в Европе, и потенциальные клиенты переходят на сайт CDnow по баннерам, ссылкам и с помощью специальной программы Keyword Interactive Text Insertion.

Чтобы повысить свою привлекательность в глазах зарубежных клиентов, CDnow заключила контракт с *Yahoo!* и стала ведущим розничным торговцем музыкальными товарами на большинстве сайтов *Yahoo!* в разных странах мира. CDnow представлена на сайтах *Yahoo!* в Великобритании, Новой Зеландии, Корее, Китае, Сингапуре, Испании (на английском, китайском и испанском языках). Этот договор расширил предыдущее соглашение с *Yahoo!*, по условиям которого CDnow стала эксклюзивным розничным торговцем музыкальными товарами на главном сайте *Yahoo!* в США.

Расширение ассортимента. Чтобы повысить свою популярность, CDnow в декабре 1999 года приступила к торговле фильмами и музыкальным видео в форматах VHS и DVD, начала торговать футболками и музыкальными аксессуарами. Время от времени компания проводит специальные акции продвижения аудио- и видеоаппаратуры, например DVD-плееров и проигрывателей для компакт-дисков. Руководство намерено и дальше расширять ассортимент товаров.

Приобретение SuperSonic Boom. В начале 1999 года CDnow приобрела *SuperSonic Boom*, первую компанию, предложившую персонализированные компакт-диски в Internet. В каталоге *SuperSonic Boom* 12 тыс. наименований товаров и свыше 60 тыс. лицензированных записей. Клиенты выбирают записи из коллекции компании, указывают последовательность исполнения, придумывают название альбома и создают, таким образом, персональный компакт-диск. Руководство CDnow уверено, что технические возможности *SuperSonic* и персонализация компакт-дисков — отличный способ расширения и дифференциации ассортиментной группы компании. Вот что сказал об этом Джейсон Олим: "Вместе с *SuperSonic Boom* мы приобрели талантливую команду менеджеров и цифровые возможности персонализации, что значительно повысило общий уровень персонализации в электронной торговле CDnow. Эта технология позволяет нашим клиентам создавать уникальные компакт-диски для подарков и для себя лично"²³.

Слияние с N2K, Inc. В 1998 году CDnow объединилась со своим крупнейшим конкурентом — компанией N2K, которой принадлежал электронный музыкальный магазин *Music Boulevard*. Так был создан самый большой (на то время) сайт электронной коммерции в музыкальной отрасли,

²¹ "CDnow Announces Launch of CDnow Europe", пресс-релиз CDnow, 17 августа 1998 года.

²² "U.S. CD Firm Nets Online Deal for European Outlets", Marketing, April 16, 1998, p. 8.

²³ "CDnow Acquires superSonic Boom", пресс-релиз CDnow.

а новая компания стала третьим по величине розничным торговцем по объему доходов от продаж²⁴. Вот как прокомментировал слияние Джон Даймонд, соучредитель и вице-президент N2K.

В результате слияния CDnow и N2K, двух ведущих брендов электронной музыкальной торговли, среди Internet-компаний появился новый лидер. Объединение происходит в момент появления уникальных возможностей. Мы уже профинансировали разработку мощной технологической платформы, важнейшие альянсы, привлечение талантливых руководителей и создание доверительных отношений с потребителями музыкальных товаров. Эта взаимовыгодная сделка, от которой выиграют наши клиенты и возрастет ценность наших компаний.

По условиям договора о слиянии была создана новая акционерная компания CDnow, Inc. Существующие акционеры CDnow получали по одной обычной акции новой компании за каждую принадлежащую им акцию, а акционеры N2K — 0,83 акции новой компании. Джон Даймонд стал председателем совета директоров CDnow.

Появившаяся в результате слияния новая CDnow получила богатейшую коллекцию музыкальных записей, объединенный опыт обеих компаний и широкое присутствие в Internet. N2K специализировалась на классической, джазовой музыке и кантри, а прежняя CDnow больше внимания уделяла рок- и поп-музыке. В течение нескольких лет, предшествующих слиянию, эти две компании боролись между собой за долю рынка, поэтому слияние позволило снизить затраты и повысить эффективность. С точки зрения CDnow главным достоинством слияния были 27,8 млн. долл. наличными, которыми располагала N2K. Без такого вливания CDnow получила бы отрицательный баланс наличности в конце 1999 года (см. табл. 11.3).

Однако основной причиной слияния послужила необходимость противостоять Amazon.com, которая начала активно действовать в электронном музыкальном сегменте и очень быстро стала в нем крупнейшим игроком. Хотя Amazon.com приступила к торговле музыкальными записями только в июне 1998 года, ее доходы от продаж в этом сегменте составили в IV квартале 1998 года 50 млн. долл. (CDnow выручила 56 млн. долл. за весь 1998 год)²⁵. Столь быстрый взлет Amazon.com объясняется высоким уровнем осведомленности пользователей Internet о марке Amazon.com, численностью и составом клиентской базы и тем фактом, что большинство покупателей книг покупают и музыку, а на сайте Amazon можно приобрести и то, и другое.

AMAZON.COM

Amazon начала свою деятельность в Internet в июле 1995 года в качестве электронного книжного магазина. В начале 2000 года компания диверсифицировала свою деятельность, добавив свыше 18 млн. наименований в таких категориях, как книги, компакт-диски, игрушки, электроника, видео, DVD, бытовые товары, программное обеспечение и видеоигры. Стратегия компании заключалась в том, чтобы, постоянно добавляя новые категории товаров, стать лидером в электронной розничной торговле. Amazon.com, считавшийся “лучшим сайтом для желающих сэкономить деньги в Internet”, насчитывал больше миллиона зарегистрированных пользователей. Стратегическое видение компании формулировалось следующим образом: стать “лучшей из ориентированных на потребителя компанией, в которой есть все, что можно купить в Internet”²⁶. В основном Amazon предлагала те же уровни обслуживания клиентов и простые в использовании функции, что и CDnow, и повторяла все новые разработки, появляющиеся на сайте CDnow (см. врезку “Новые функции музыкального магазина Amazon.com, добавленные в 1999 году”). Amazon вкладывала большие средства в создание собственных складов и центров распространения, чтобы уменьшить зависимость от независимых поставщиков.

²⁴ “N2K Inc. and CDnow, Inc., Announce Merger Plans”, пресс-релиз CDnow, 23 октября 1998 года.

²⁵ Richard Tedesco, “Amazon Gets More Tuneful”, Broadcasting & Cable, June 14, 1999, p. 108.

²⁶ “Amazon.com Announces Profitability in U.S.-based Book Sales”, пресс-релиз Amazon.com, 2 февраля 2000 года.

Новые функции музыкального магазина Amazon.com, добавленные в 1999 году

Бесплатные музыкальные подборки, загружаемые на ПК клиента для пробного прослушивания. В "музыкальном отделе" виртуального магазина Amazon.com появились полнометражные песни известных исполнителей, крупных студий звукозаписи и независимых певцов для бесплатной загрузки.

Богатый выбор произведений независимых исполнителей, отсутствующих в обычных магазинах. Клиентам предлагаются тысячи компакт-дисков независимых исполнителей и групп. Благодаря этой функции клиенты могут открыть для себя прекрасную новую музыку малоизвестных исполнителей любого жанра.

Центр классической музыки. Ни один другой музыкальный магазин, будь то физический или электронный, не предлагает знатокам и начинающим любителям классической музыки столь богатого выбора и столь совершенных способов поиска записей классических произведений.

Информация о новых произведениях до их появления. На Amazon.com клиенты могут заказать компакт-диски еще до начала официальной продажи и получить их в день начала распространения.

Источник. "No. 1 Online Music Retailer Amazon.com", пресс-релиз Amazon.com, 2 февраля 2000 года.

СЛИЯНИЕ CDNOW И COLUMBIA HOUSE

13 июля 1999 года CDnow подписала соглашение с Time Warner и Sony Corporation о слиянии их совместной компании Columbia House с CDnow и формировании новой компании к I кварталу 2000 года. Предполагалось, что ее главой станет Скотт Фландерс, занимавший аналогичную должность в Telestreet.com, специализировавшейся на торговле беспроводными устройствами²⁷. Согласно условиям договора, Sony и Time Warner получают по 37% новой компании, а акционерам CDnow достанутся оставшиеся 26%.

После слияния CDnow продолжит работать как электронный розничный торговец музыкой с более широким ассортиментом товаров, а Columbia House — как клуб на основе членства. Слияние открывало новые перспективы всем участникам: CDnow получает финансовую поддержку и более дешевый доступ к готовым музыкальным продуктам, продаваемым Sony и Time Warner, и к базе данных Columbia House с 16 миллионами активных покупателей музыкальных записей, плюс 45-летний опыт компаний в сфере прямого маркетинга; Sony и Time Warner — мощную опору в Internet-торговле музыкальными товарами и электронные средства для продажи музыки в цифровом формате. Кроме того, новая компания сможет заключать маркетинговые соглашения с принадлежащей Time Warner группой Warner Music Group и другими медиа-холдингами.

Непредвиденный поворот событий

13 марта 2000 года CDnow, Time Warner, Inc. и Sony Corporation внезапно объявили об аннулировании своих планов слияния, поставив под вопрос ближайшее будущее CDnow и Columbia House. Слияние не состоялось из-за более резкого, чем ожидалось, спада в деятельности Columbia House в начале осени 1999 года. По словам Джейсона Олима, сделка была отменена из-за того, что перспективы Columbia House на 2000 год оказались не столь блестящими, как ожидалось. Главным стимулом слияния для CDnow были потоки наличности Columbia House, которые должны были поддержать рост и расширение CDnow, пока она не станет прибыль-

²⁷ Ed Christman, "CDnow/Columbia House Co. Takes Shape", Billboard, October 2, 1999, p. 12.

ной. Дж. Олим отметил, что, согласно последним данным, потоков наличности *Columbia House* не хватит для поддержки *CDnow*, к тому же у нее долгов больше, чем предполагали руководители *CDnow*. В то же время представители *Time Warner* указали, что результаты *Columbia House* за 1999 год не оправдали ожиданий; это и стало основной причиной отказа. Они также констатировали, что и результаты *CDnow* были хуже ожидаемых, а основной причиной отмены слияния назвали тот факт, что Федеральная торговая комиссия не дала на это своего разрешения. Дело осложнялось еще и нерешительностью *America Online* и *Time Warner*.

В ходе реализации договора об аннулировании слияния, *Sony* и *Time Warner* согласились вложить в *CDnow* 21 млн. долл., купив 2,4 млн. дополнительных обыкновенных акций, и обратиться к денежной ссуде в размере 30 млн. долл., которая по договору должна быть выделена *CDnow*, в долгосрочный конвертируемый долг. Джейсон Олим заметил, что была освоена только половина ссуды, что дало компании 36 млн. долл. нового капитала в дополнение к существующей кассовой наличности компании.

Объявляя об аннулировании слияния, представители *CDnow* сказали, что компания обратилась к услугам инвестиционного банка *Allen & Company*, чтобы он изучил ее стратегические перспективы. Нэнси Петерсман, одна из менеджеров банка, заявила: "Принимая во внимание позицию *CDnow* на рынке, *Allen & Company* весьма оптимистически оценивает вероятность появления в ближайшем будущем привлекательных стратегических соглашений"²⁸. Кроме того, *CDnow* заявила, что в 2000 году планирует значительно снизить расходы, сократив затраты на маркетинг. При этом, как уверяли в компании, никаких увольнений не планируется.

Через несколько дней после этого заявления цена акций компании упала с 9 долл. за одну штуку и до 3—4 долл. В отчете компании за 1999 год, опубликованном 29 марта 2000 года, компания *Arthur Andersen*, аудитор компании, выразила "серьезные сомнения" в том, что компания сможет остаться в бизнесе, по причине нехватки оборотного капитала, убытков и предстоящих в 2000 году значительных выплат по маркетинговым соглашениям с Internet-порталами и другими партнерами. Однако представители компании утверждают, что у *CDnow* имеются наличные и другие ликвидные ресурсы на общую сумму 40 млн. долл. и потоки наличности, достаточные для обязательных выплат в сентябре 2000 года. Вот что сказал Джейсон Олим по этому поводу.

Мы постоянно пополняем свой ресурс и точно знаем, что в течение ближайших месяцев сможем выполнить свои обязательства по договорам со стратегическим инвестором, который предоставит компании ликвидные средства для достижения прибыльности.

Пока неясно, кто заинтересован в партнерстве, слиянии или приобретении *CDnow*. В принципе, это может быть компания, торгующая музыкальными записями, но без развитой инфраструктуры электронной розничной торговли, например *Musicland*, *Trans World Entertainment Corp.* или *Viacom*, владелец *MTV* и *VH1*, которая уже имеет налаженные партнерские отношения с *CDnow*.

²⁸ "CDnow Retains Allen & Company to Explore Strategic Options", пресс-релиз *CDnow*, 13 марта 2000 года.

Ситуация для анализа 12¹

Компания Callaway Golf

Джон Гэмбл

University of South Alabama

Или Каллауэй, глава компании *Callaway Golf*, пробирался к стенду своей компании на выставке *2000 PGA Merchandise Show* в Орландо, штат Флорида, среди бесчисленных драйверов, айронов, паттеров, мячей, сумок и одежды для гольфа. Каллауэй был одной из самых известных фигур в отрасли снаряжения для игры в гольф, давно привык к своему высокому статусу в мире гольфа и равнодушно относился к повышенному вниманию к своей персоне. Но сегодня ему казалось, что любопытства и ожидания в глазах окружающих было больше, чем обычно. Каллауэй понимал, что и конкуренты, и клиенты с нетерпением ожидают ярких новинок, которые его компания обычно представляет на ежегодной торговой ярмарке. Однако на выставке в феврале 2000 года атмосфера вокруг новой продукции *Callaway* была особенно накалена. В январе *Callaway* уже продемонстрировала клюшку айрон Big Bertha X-14 и вуд Big Bertha Steelhead Plus с металлической ударной частью. Выставку *PGA Merchandise Show* было решено использовать для презентации нового, уже широко разрекламированного мячика для гольфа.

Лидером в отрасли снаряжения для игры в гольф компания стала после того, как разработала новую, усовершенствованную модель клюшек, которая благодаря своим характеристикам компенсировала плохой свинг, свойственный почти всем игрокам-любителям. При выполнении свинга ударная часть клюшки описывает дугу вокруг тела игрока и соприкасается с мячом в течение 300–500 миллисекунд, после удара мяч летит со скоростью до 150 миль в час. Существует бесконечное количество вариантов свинга, при которых мяч отклоняется в сторону из-за того, что клюшка ударяет не по центру мячика, а по касательной. Такой удар снижает точность попадания и уменьшает дальность полета мяча. Каждый миллиметр отклонения от центра мячика снижает дальность полета мяча примерно на 11 см.

Основатель компании *Callaway Golf* Или Каллауэй хорошо понимал значение знания физики для игры в гольф, недаром он пустил в ход фразу “С физикой не поспоришь” — слоган компании на начальном этапе ее деятельности. В 1990 году *Callaway Golf* предложила клюшку увеличенного размера под названием Big Bertha (“Большая Берта”, по аналогии с названием немецкой дальнобойной пушки времен Первой мировой войны), которая произвела сенсацию в отрасли. Big Bertha частично компенсировала неудачные удары игроков. В 1995 году в интервью журналу *Fortunes* президент *Callaway* сказал, что цель компании — разработать клюшку, которая позволила бы игрокам “наносить удар в дюйме от центра мяча” и при этом достигать хорошей дальности и точности бросков.

В 1990-х годах высокотехнологичные клюшки *Callaway* пользовались у гольфистов такой популярностью, что между 1991 и концом 1996 года доходы и прибыль *Callaway Golf* возросли на 1239% и 1907% соответственно. В середине 1996 года, когда компания прочно утвердилась на рынке и подготовила очередную инновационную линию клюшек, Или Каллауэй оставил пост главы компании и вышел на пенсию, пригласив на свое место президента *Callaway Golf* Дональда Дая. Вскоре этого события дела компании значительно ухудшились в силу ряда причин: азиатского финансового кризиса, плохих погодных условий во всем мире, стратегических просчетов должностных лиц *Callaway Golf*, внедрения конкурентами инновационных моделей клюшек. В результате в 1998 году продажи компании уменьшились на 18%. Вплоть до начала 1998 года чистая прибыль *Callaway Golf* постоянно росла на протяжении целых 24 кварталов, а конец 1998 финансового года принес чистые убытки в размере 26,5 млн. долл.

¹ Copyright © 2000 by John E. Gamble. Все права защищены.

В ноябре 1998 года Или Каллауэй вернулся на пост главы компании и приступил к широкомасштабным изменениям, начиная от разработки новых моделей клюшек и заканчивая программой реструктуризации компании стоимостью 54,2 млн. долл., направленной на совершенствование операционной деятельности и снижение издержек. В 1999 году компания опять стала приносить прибыль и вернула утраченную долю рынка. Неудивительно, что 4 февраля 2000 года все капитаны индустрии гольфа внимательно изучали представляемую Или Каллауэем новинку компании — мячик для гольфа Rule 35. О выходе компании *Callaway* на рынок мячей для гольфа заговорили еще в середине 1996 года, когда Или Каллауэй объявил о создании дочерней компании — *Callaway Golf Ball*. Большинство участников рынка сходились во мнении, что это самое значительное событие в отрасли после презентации клюшек Big Bertha. Менеджеры и инвесторы *Callaway* полагали, что освоение рынка мячей станет катализатором будущего роста компании. В табл. 12.1 представлено финансовое состояние компании *Callaway Golf* в 1989–1999 годах.

История компании

Когда Или Ривз Каллауэй-младший закончил *Emory University* в Атланте, его отец сказал: “Не вздумай работать на семью”². Или Каллауэй-старший, как и почти все население городка Ла-Грандж, штат Джорджия, работал на Фуллера Каллауэя, дядю Или, младшего брата его отца, владельца многочисленных ферм, 23 хлопкопрядильных фабрик, местного банка и супермаркета.

Перед началом Второй мировой войны Или Каллауэй-младший, следуя совету отца, поступил на военную службу. К 24 годам он получил звание майора и вошел в пятерку лучших поставщиков хлопчатобумажного обмундирования для вооруженных сил США. В разгар войны подразделение Каллауэя поставляло 70% всего обмундирования, выпускаемого текстильной промышленностью США.

После войны текстильная компания *Deering, Millikin & Company* предложила Каллауэю работу торгового представителя. Каллауэй использовал налаженные за время войны деловые связи для продажи текстиля компаниям, у которых покупал обмундирование, будучи еще в армии. Он быстро продвигался по служебной лестнице; когда компания *Burlington Industries*, в то время самый крупный в мире производитель текстиля, приобрела *Deering, Millikin & Company*, карьера Или удачно продолжилась: он достиг поста президента и директора *Burlington Industries*, однако от предложения стать главой компании, последовавшего в 1973 году, он отказался и вскоре уволился.

Долгое время Каллауэй считал, что залогом успеха *Burlington Industries* была уникальная продукция высокого качества. На этой модели он решил начать свой бизнес, оставив *Burlington Industries* и текстильную промышленность. В 1974 году в окрестностях Сан-Диего, штат Калифорния, Или Каллауэй учредил винодельческое предприятие *Callaway Vineyard and Winery*. Владельцы известных в Северной Калифорнии виноградников скептически встретили новичка и предсказывали ему скорое банкротство. Действительно, у Каллауэя не было опыта в виноделии, однако он сумел добиться успеха и на этом поприще. С самого начала Каллауэй правильно оценил риск в винодельческой отрасли и подготовился к трудностям намного лучше, чем полагали скептики. Он начал с того, что посадил самые лучшие сорта винограда, привезенные из Италии, а в качестве управляющих нанял экспертов по виноделию. Стратегия Каллауэй заключалась в ориентации на узкий сегмент рынка вин, где конкуренция была не такой сильной, а барьеры на вхождение в рынок низкими. *Callaway Vineyard and Winery* не распространяла продукцию через традиционные каналы сбыта. Компания ограничилась поставками своей продукции эксклюзивным ресторанам, специализировавшимся только на первоклассных винах. В 1981 году Или Каллауэй продал свой бизнес за 14 млн. долл. компании *Hiram Walkers & Sons, Inc.*

В конце 1982 года Или Каллауэй решил попробовать свои силы на рынке принадлежностей для игры в гольф. Он снова применил модель производства продукции, “которая явно превосходит имеющуюся на рынке, и, что наиболее важно, отличается от нее в лучшую сторону”³. За 400 тыс. долл. Каллауэй приобрел компанию *Hickory Stick USA*, которая производила

² Inc., December 1994, p. 62.

³ Business Week, September 16, 1991, p. 71.

Таблица 12.1. Финансовая сводка (млн. долл.) 1989–1999 годы (тыс. долл., за исключением данных на одну акцию)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989
Чистые продажи	714471	697621	842927	678512	553287	448729	254645	132058	54753	21518	10380
Доход до выплаты налогов	85497	-38899	213765	195595	158401	129405	69600	33175	10771	2185	329
Положение в отрасли (по объему продаж)	1	1	1	1	1	1	1	2	6	14	23
Доход до выплаты налогов в виде процента от продаж, %	12	-6	25	29	29	29	27	25	20	10	3
Чистый доход	55322	-25564	132704	122337	97736	78022	42862*	19280	6416	1842	329
Чистый доход в виде процента от продаж, %	8	-4	16	18	18	17	17*	15	12	9	3
Доход в расчете на акцию	0,78	-0,38	1,85	1,73	1,4	1,07	0,62	0,32	0,11	0,04	0,01
Акционерный капитал	499934	453096	481425	362267	224934	486414	116577	49750	15227	8718	6424
Рыночная капитализация на 31 декабря	1349595	769725	2120813	2094588	1604741	1127823	901910	245254	—**	—**	—**

* Включая суммарный эффект изменений в учете объемом 1658 тыс. долл.

** Акции компании до февраля 1992 года открыто не продавались.

Источник: Годовой отчет компании Callaway Golf.

и продавала обычные модели клюшек с рукоятками из дерева гикори — североамериканского орешника. Каллауэй сразу понял, в чем кроется причина убыточности компании: для того чтобы инвестиции окупались, необходимо было предлагать более современные модели клюшек.

Каллауэй заметил, что с 1920-х годов большая часть снаряжения для гольфа практически не изменилась. Многие игроки охотно покупали бы более совершенное снаряжение, улучшающее качество игры. Или Каллауэй и Ричард С. Хелмстеттер, вице-президент и главный дизайнер клюшек компании *Callaway Golf*, создали команду из пяти инженеров авиакосмической и металлургической промышленности для разработки модели клюшки айрон S2H2 (айрон, или “железка” — клюшка с плоским крюком. — Прим. ред.). В 1998 году она появилась на рынке и понравилась игрокам.

В следующем году компания выпустила традиционные металлические клюшки вуд S2H2, а в 1990 — драйверы Big Bertha (вуд, “деревяшка” — клюшка с большой головкой; драйвер, или вуд №1 — клюшка для дальних ударов, с самой длинной ручкой и самым маленьким углом наклона ударной поверхности. — Прим. ред.). Особенность Big Bertha состояла в увеличенной головке и отсутствии специального гнезда для рукоятки, благодаря чему масса равномерно распределялась по ударной части. Даже если игрок попадал не по центру мяча, это мало влияло на точность и дальность удара. К 1992 году клюшки Big Bertha получили широкое распространение как у профессионалов, так и у любителей и использовались в различных турнирах (турах, по терминологии игроков в гольф).

28 февраля 1992 года компания *Callaway Golf* стала открытым акционерным обществом. До конца 1992 года ее годовая прибыль удвоилась и составила 132 млн. долл., а в 1996 году *Callaway Golf* была признана самым крупным в мире производителем и продавцом клюшек для гольфа. Ее ежегодная прибыль от продаж превысила 678 млн. долл.

Отставка Или Каллауэя в 1996 году и основание компании *Callaway Golf Ball*

До середины 1990-х годов новые модели клюшек *Callaway Golf* продолжали занимать ведущее место в индустрии снаряжения для гольфа. В 1996 году компания приступила к выпуску одежды для гольфа, которая продавалась исключительно сетью магазинов *Nordstrom* на основании эксклюзивного лицензионного соглашения.

В мае 1996 года Или Каллауэй заявил, что передает пост главы компании ее президенту Дональду Даю, а сам будет заниматься исключительно продвижением продукции *Callaway Golf*. Дэй был деловым партнером Каллауэя еще с 1974 года, когда они вместе занимались виноделием. Одновременно Или Каллауэй сообщил об основании совместно с Чарльзом Яшем, главой и президентом компании *Taylor Made Golf*, дочерней компании *Callaway Golf Ball*. “Мы считаем, что сегодня для компании *Callaway Golf Ball* открылась замечательная возможность для разработки, производства и продажи мячиков для гольфа, значительно превосходящих известные аналоги”, — сказал Или Каллауэй⁴.

Прежде Чарльз Яш занимал пост генерального менеджера *Spalding* — компании по производству мячиков для гольфа. Затем он вывел из кризиса *Taylor Made*, предложив новую модель клюшек *Burner Bubble*, после чего ушел из компании, чтобы стать президентом и главой нового предприятия *Callaway Golf Ball*. Свое решение работать с Или Каллауэем он прокомментировал так: “Мне выпала неожиданная удача — вместе с г-ном Каллауэем разрабатывать новые мячи для гольфа для компании *Callaway Golf*. Будучи конкурентом этой компании, я благоговел перед достижениями Или Каллауэя. Как его партнер я с волнением ожидаю новых возможностей, которые, на наш взгляд, обязательно откроются перед нами в этом предприятии”⁵.

⁴ “Donald H. Dye. Given CEO Duties at Callaway Golf Ball”, Two-Ten Communications, Ltd., 1996. www.twoten.press.net:80/stories/96/05/13/headlines/appointments_callaway.html, February 6, 1997.

⁵ “Keeping His Eye On the Ball”, ParValu Stock Update, 1996. www.golfweb.com:80/gi/parvalu/updates/03.html, February 6, 1997.

Callaway Golf в 1998 году и возвращение Или Каллауэя на пост главы компании

Вскоре после ухода Или Каллауэя с поста главы компании произошел ряд событий, которые привели к сокращению доли *Callaway Golf* в сегменте клюшек вудов и снижению финансово-рыночных показателей в 1998 году.

На протяжении 1997-1998 годов рынок клюшек для гольфа в США и во всем мире, прежде развивавшийся быстрыми темпами, достиг стадии насыщения после того, как большинство гольфистов приобрели титановые драйверы и не собирались менять их на другие до тех пор, пока рынок не предложит что-нибудь по-настоящему инновационное. Одной из причин снижения рыночного спроса в глобальных масштабах стал также азиатский финансовый кризис, начавшийся в конце 1997 года и сделавший экспортную продукцию США (особенно такой предмет роскоши, как клюшки для гольфа *Callaway*) недоступной для многих жителей азиатских стран. Кроме того, сильные ливневые дожди, вызванные ураганом Эль Ниньо, привели к затоплению площадок для гольфа и сокращению количества игр в 1998 году.

По мнению многих производителей клюшек для гольфа, их продажи не увеличивались из-за продолжавшейся на протяжении всего 1998 года дискуссии об ограничении инноваций в дизайне клюшек, которая шла в Ассоциации гольфа США (*United States Golf Association — USGA*). Ассоциация рассмотрела множество проектов ограничений в изменении дизайна клюшек, но в конце концов запретила только нововведение, усиливающее пружинящий эффект. *USGA* рекомендовала *Callaway Golf* не допускать нарушения нового правила в разработке и производстве клюшек.

Наряду с вышеупомянутыми событиями упадку компании *Callaway* способствовало появление новых плоских вудов, предложенных конкурентами. В начале 1990-х годов, когда клюшки *Big Bertha* набирали популярность, *Callaway* доминировала в сегменте клюшек вуд. В 1996 году ни у одного производителя вудов не было такого количества столь преданных поклонников, как у компании *Callaway*. Даже если игроки, привлеченные рекламой конкурентов, попробовали их новую модель драйвера, они в большинстве своем возвращались к вудам *Callaway*.

И все же в 1997 году безусловное лидерство *Callaway* в производстве вудов оказалось под угрозой. Относительно малоизвестные компании *Adams Golf* и *Orlimar Golf* начали интенсивно рекламировать новую модель вуда с плоской головкой, утверждая, что такая модель облегчает удар на фервее или из неудобного положения (фервей — участок с травой средней длины, занимающий большую часть игрового поля. — *Прим. ред.*). Компании разработали серию весьма удачных рекламных роликов, которые демонстрировали характеристики клюшек, и добились небывалого роста продаж. Прямо или косвенно, но *Adams Golf* и *Orlimar Golf* достигли успеха за счет *Callaway*: ни одна другая компания не выпускала вуды в таком количестве, так что каждая покупка вуда *Adams* или *Orlimar* означала для *Callaway* потерю прибыли и доли рынка.

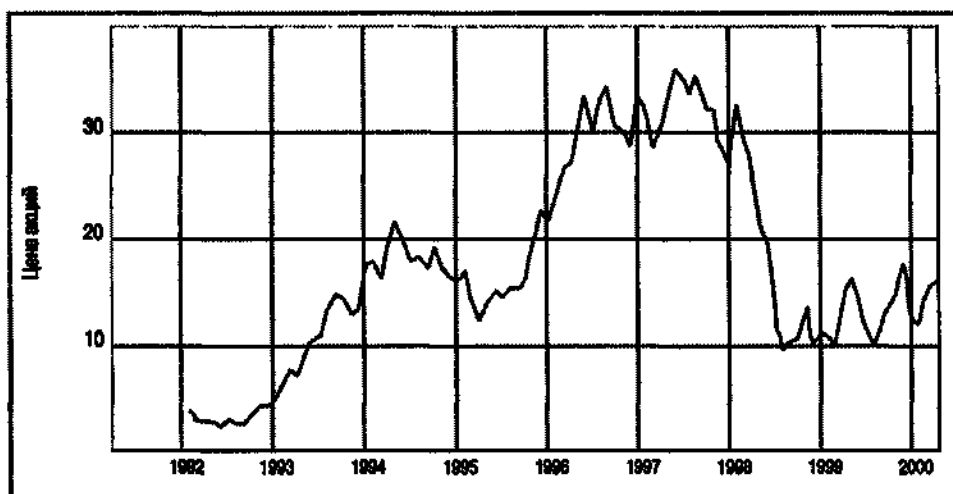
Глава компании Дональд Дэй взял на себя ответственность за то, что *Callaway* не смогла предвидеть популярности вудов с плоской головкой, а высшее руководство отвлеклось от важнейшего направления деятельности компании — производства клюшек для гольфа. Дело в том, что за время правления Дая компания *Callaway* пыталась расширить ассортимент продукции и пробовала силы сразу во многих начинаниях: строила площадки для гольфа, создавала Web-сайты, разработала программу обучения новичков и совместно с Николасом Каллауэем, младшим сыном Или Каллауэя, преуспевающим издателем справочной литературы, открыла издательство для выпуска литературы о гольфе. После 1997 года, когда компания достигла рекордных финансово-экономических показателей, ситуация резко ухудшилась. В октябре 1998 года Дональд Дэй ушел в отставку, а Или Каллауэй вернулся на свой пост, чтобы спасти компанию.

Первым шагом Или Каллауэя по возвращении было «направить ресурсы компании — талант, энергию и деньги — на создание, разработку, производство, продажу и обслуживание новой улучшенной продукции»⁶. Частью стратегии Или Каллауэя стала программа реструктуризации стоимостью 54,2 млн. долл., направленная на снижение издержек и оптимизацию операционной

⁶ Ежегодный отчет компании *Callaway Golf* за 1998 год.

деятельности компании. За 1997–1998 годы компания накопила запасы старых моделей клюшек, не распроданных до появления новых моделей. Администрация *Callaway* продала эти запасы клубам гольфистов старшего поколения и получила денежную наличность, улучшив финансовое положение компании. Кроме того, *Callaway* изъела средства из начатых при Дональде Дае направлений деятельности, не имеющих прямого отношения к бизнесу *Callaway*, и объединила административно-производственные функции подразделений *Odyssey Golf* и *Callaway Golf*. Реструктуризация компании предусматривала сокращение штатов и упразднение 750 должностей во всех функциональных единицах. В табл. 12.2 приведен отчет о прибылях и убытках компании *Callaway Golf* за 1993–1999 годы, а в табл. 12.3 показан баланс компании за тот же период. Рыночные показатели компании представлены на рис. 12.1.

(а) Динамика курса обычных акций компании *Callaway Golf*



(б) Динамика курса акций компании *Callaway Golf* в сравнении с индексом S&P 500

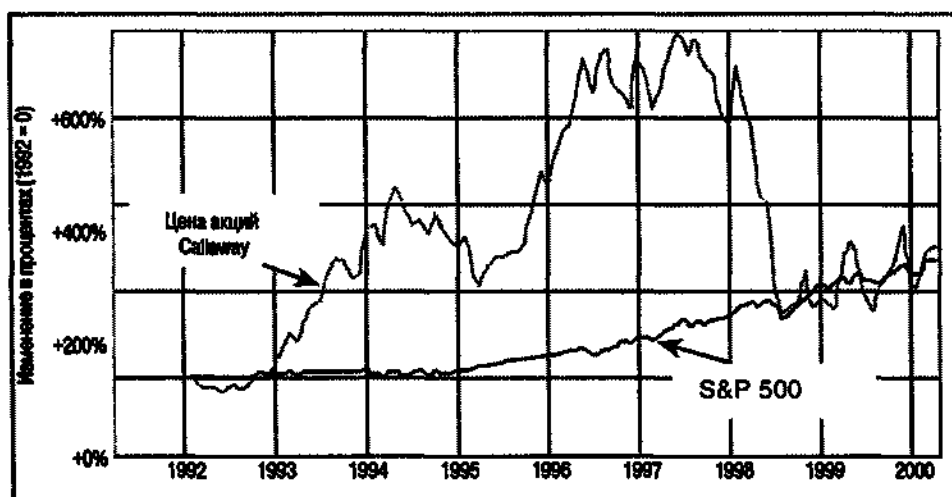


Рис. 12.1. Ежемесячный курс акций компании *Callaway Golf*, 1992–март 2000

Таблица 12.2. Отчет о прибылях и убытках компании Callaway Golf за 1993–1999 годы (тыс. долл., кроме данных на одну акцию)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Чистые продажи	714,471	697,621	842,927	678,512	553,287	448,729	254,645
Себестоимость проданной продукции	376,405	401,607	400,127	317,353	270,125	208,906	115,458
Валовая прибыль	338,066	296,014	442,800	361,159	283,162	239,823	139,187
Торговые, общие и административные издержки	224,336	245,070	191,313	155,177	120,201	106,913	–
Расходы на исследования и развитие	34,002	36,848	30,298	16,154	8,577	6,380	3,653
Расходы на реструктуризацию и связанные с переходным периодом	–0,181	54,235	–	–	–	–	–
Расходы на судебные процессы	–	–	12,000	–	–	–	–
Доход (убытки) от операций	79,909	–40,139	209,189	189,828	154,384	126,530	68,416
Чистый доход в виде процента и пр.	9,182	3,911	4,586	5,804	4,038	2,879	1,184
Затраты на выплату процентов	–3,594	–2,671	–0,010	–0,037	–0,021	–4	–
Доход без учета подоходного налога и суммарного эффекта изменений в учете	85,497	–38,899	213,765	195,595	158,401	129,405	69,600
Резерв для уплаты подоходного налога (прибыль)	30,175	–12,335	81,061	73,258	60,665	51,383	28,396
Суммарный эффект изменений в учете	Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	Нет данных	–1,658
Чистая прибыль	55,322	–26,564	132,704	122,337	97,736	78,022	42,862
Первоначальный доход в расчете на одну акцию	0,79	–0,38	1,94	1,83	1,47	1,14	0,62
Распределенный доход в расчете на одну акцию	0,78	–0,38	1,85	1,73	1,40	1,07	0,60
Эквивалент обыкновенных акций	71,214	69,463	71,698	70,661	69,855	73,104	68,964

Источник. Ежегодные отчеты компании Callaway Golf.

Таблица 12.3. Бухгалтерский баланс компании Callaway Golf за 1993–1999 годы (млн. дол.)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Активы							
Оборотные средства							
Наличность и эквиваленты наличности	112,602	45,618	26,204	108,457	59,157	540,356	480,996
Дебиторская задолженность, нетто	54,525	73,466	124,470	74,477	73,906	300,052	170,546
Заласы, нетто	97,938	149,192	97,094	98,333	51,584	740,151	290,029
Отсроченные налоги	32,558	51,029	23,810	25,948	22,688	250,596	130,859
Другие оборотные средства	13,122	4,310	10,208	4,298	2,370	30,235	20,036
Итого оборотных средств	310,472	323,606	281,786	311,513	209,705	1870,390	1110,466
Собственность, завод, оборудование, чистая стоимость	142,214	172,794	142,503	91,346	69,034	500,619	300,661
Другие активы	120,143	127,779	112,141	25,569	11,236	50,613	20,233
Итого активов	616,783	665,827	561,714	428,428	289,975	2430,622	1440,360
Пассивы и акционерный капитал							
Краткосрочные обязательства							
Кредиторская и аккумулированная задолженность	46,664	35,928	30,063	14,966	26,894	170,678	110,949
Задолженность по заработной плате и компенсациям по безработице	21,126	11,083	14,262	16,195	10,680	90,364	60,104
Задолженность по гарантийному ремонту	36,105	35,815	28,059	27,303	23,769	180,182	90,730
Задолженность по реструктуризации	1,379	7,389	—	—	—	—	—
Подходный налог, подлежащий уплате	—	9,903	—	2,558	1,491	110,374	—
Итого краткосрочных обязательств	105,274	184,008	72,384	61,052	62,834	560,598	27,783
Долгосрочные обязательства	11,575	18,823	7,905	5,109	2,207	0,610	Нет данных

Окончание табл. 12.4

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993
Акционерный капитал							
Обыкновенные акции	0,763	0,751	0,743	0,729	0,709	0,680	0,676
Оплаченная часть акционерного капитала	307,329	258,015	337,403	278,669	214,846	75022	60,398
Непроизводственные платежи	-2,784	-5,653	-3,575	-3,105	-2,420	-3,670	-2,591
Нераспределенная прибыль	288,090	252,528	298,728	238,349	131,712	114,402	58,094
Минус продажа акций трасту*	-93,744	-54,325	-151,315	-152,375	-119,913	-	-
Итого акционерный капитал	499,934	453,096	481,425	362,267	224,934	186,414	116,577
Итого пассивы и акционерный капитал	616,783	655,827	561,714	428,428	289,975	243,622	144,360

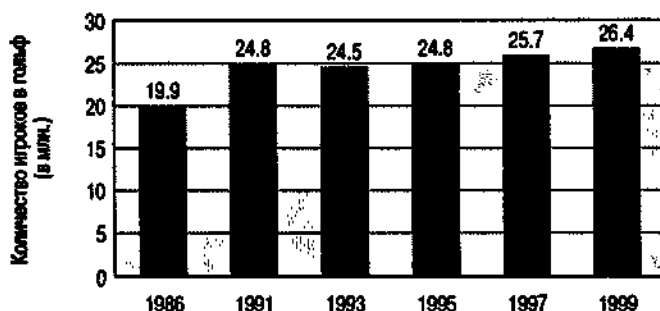
*Продажа трасту 5,3 млн. акций не имела прямого влияния на акционерный капитал. Акции в трасте могут использоваться для финансирования обязательств компании, связанных с выплатой пособий по безработице уволенным неквалифицированным работникам.

Источник. Ежегодные отчеты компании Callaway Golf.

ИНДУСТРИЯ СНАРЯЖЕНИЯ ДЛЯ ГОЛЬФА

В 1999 году свыше 26 миллионов американцев играли в гольф. Из них 5,4 миллиона были заядлыми игроками, игравшими не меньше 25 раз в год. Предполагалось, что к 2010 году количество гольфистов в США будет возрастать на 1-2% каждый год. Это объясняется тем, что представители самого состоятельного в истории США поколения бэби-бумеров начнут выходить на пенсию, и у них появится много свободного времени и желания потратить деньги.

В 1999 году средним игроком в гольф был 39-летний мужчина с семейным бюджетом в 66 тыс. долл., играющий в среднем дважды в месяц. Многим женщинам, молодежи и пожилым людям тоже нравился этот вид спорта. В 1999 году в США среди играющих в гольф насчитывалось 5,7 миллиона женщин и 2,1 миллиона подростков 12-17 лет. Пожилые игроки составляли 25% всех гольфистов США. На рис. 12.2 показано количество гольфистов в США в период между 1986 и 1999 годами.



Источник: National Golf Foundation

Рис. 12.2. Количество игроков в гольф в США, 1986, 1991, 1993, 1995, 1997, 1999 годах

В развитых странах гольф весьма популярен, в том числе в Азии, где насчитывается примерно 16 миллионов игроков и больше 3500 полей для гольфа. Большинство европейских гольфистов (а их свыше двух миллионов) проживают в Англии, Франции, Германии, Шотландии, Ирландии и Швеции. Гольф распространяется и в странах бывшего социалистического блока, таких как Россия, Хорватия, Словения, Чехия, Польша. Однако рассчитывать на быстрое увеличение популярности в этих странах не приходится в силу нестабильности их экономики.

В 1993 году в Москве открылся первый в России гольф-клуб, и к 2000 году в нем числилось уже 550 человек. Каждый член клуба платил 28 тыс. долл. в качестве членского взноса за возможность играть на поле Robert Trent Jones. При этом только 70 членов клуба были русскими. Некоторые инструкторы, работающие в России, предсказывают, что к 2025 году число игроков в гольф возрастет до 100 тысяч, однако в 2000 году россиян — заядлых игроков в гольф было меньше 500.

В США объем оптовых продаж снаряжения для гольфа возрос с 740 млн. долл. в 1986 году до более чем 2,7 млрд. долл. в 1999 году. В 1999 году на рынок мячей для гольфа приходилось 25% всех оптовых продаж отрасли. На мировом рынке мячиков для гольфа этот показатель составил 1,5 млрд. долл. В табл. 12.4 показаны объемы оптовых продаж спортивных товаров в период с 1986 по 1999 годы.

Рост продаж в начале 1990-х годах объясняется не столько увеличением числа игроков, сколько внедрением технологически более совершенного снаряжения Callaway Golf и других производителей, в частности Ping и Taylor Made. Новая продукция способствовала быстрому обучению новичков и улучшала качество игры опытных игроков. Однако предполагалось, что объем продаж снаряжения для гольфа в начале 2000-х годов будет расти медленно, потому что большинство активных гольфистов уже закупили новое снаряжение и вряд ли согласятся менять его, если только на рынке не появятся принципиально новые продукты.

Таблица 12.4. Оптовые продажи спортивных товаров в 1986 и 1993–1999 годы
(в млн. долл.)

Вид снаряжения	1986*	1993	1997	1998	1999	2004	2003	2008
Для физических упражнений	3,653	2,400	3,180	2,890	2,510	1,825	1,755	0,680
Для гольфа	2,770	2,800	2,749	2,463	2,130	1,793	1,490	0,740
Для туризма	1,700	1,620	1,590	1,500	1,508	1,275	1,225	0,580
Для бейсбола/софтбола	0,340	0,340	0,338	0,350	0,349	0,348	0,328	0,240
Для футбола	0,230	0,220	0,208	0,200	0,185	0,175	0,155	0,90
Для тенниса	0,220	0,215	0,235	0,240	0,235	0,259	0,380	0,255
Общая сумма продаж спортивных товаров	17,805	17,350	17,064	16,395	15,379	13,877	12,433	8,250

* Прогноз.

Источник. Ассоциация производителей спортивных товаров. Отчеты о состоянии отрасли за 1997–1999 годы.

Основные технологические новшества

Отрасль производства снаряжения для гольфа в разные годы предлагала различные инновации, призванные улучшить удар и повысить качество игры, в частности: утяжеленная по периметру головка клюшки в конце 1960-х годов; металлический вуд в начале 1980-х годов; графитовая рукоятка в конце 1980-х; увеличенная головка клюшки в начале 1990-х годов.

Утяжеленную по периметру головку клюшки изобрел Карстен Солхейм, инженер-механик из компании *General Electric*. Он начал играть в гольф в 1954 году, когда ему было 47 лет, и никак не мог добиться хорошего удара патт (катящийся удар на грине, участке с короткой травой непосредственно возле лунки. — *Прим. ред.*). Солхейм сам спроектировал для себя паттер (клюшку для патта), который, по его мнению, лучше “чувствовал мяч”. Солхейм переместил большую часть массы на носок и пятку головки, оставив полости на тыльной стороне и в центральной части. У утяжеленной по краям и полый с тыльной стороны головки больше зона оптимального удара, что объясняется увеличением инерционного момента и сопротивления обратному вращению. В результате мяч катился дальше и не отклонялся в сторону. Кроме утяжеленной по краям головки Карстен Солхейм разработал процесс литья по выплавляемым моделям, что позволило применять для изготовления головок литье вместо традиционнойковки.

Карстен Солхейм делал свои паттеры вручную с 1959 по 1967 годы, пока не ушел из *GE* и не основал компанию *Karsten Manufacturing*. К 1970-м годам Карстен выпускал всю линию утяжеленных по периметру паттеров и айронов под маркой *Ping* — название было выбрано из-за звука, который издает клюшка при соприкосновении с мячом. Паттеры и айроны *Ping* производства *Karsten Manufacturing* на протяжении 1980-х годов считались самыми совершенными, и компания лидировала на рынке. В 1999 году *Karsten Manufacturing* была переименована в *Ping, Inc.* В 2000 году свыше 95% всех продаваемых в мире паттеров и айронов имели утяжеленную по периметру головку.

Переход к литью по выплавляемым моделям позволил приступить к изготовлению утяжеленных по периметру металлических вудов. Первый полностью металлический вуд был разработан компанией *Taylor Made* и, как и утяжеленный по периметру айрон, обеспечивал лучшие ударные характеристики. Хотя в металлическом вуде не было ни одного деревянного компонента, он традиционно назывался вудом (“деревяшкой”), потому что именно этот вид клюшки использовался для бросков из стартовой зоны и на фервее. Полая металлическая бьющая часть позволяла сконцентрировать массу на пятке и носке, как и в айроне с утяжеленной по периметру головкой. Обыкновенные деревянные вуды изготавливались из твердой древесины хурмы, и масса в них распределялась равномерно.

Рукоятка клюшки для гольфа влияет на качество игры так же, как и головка. От качества рукоятки зависели дальность и точность удара. Тонкая или слишком гибкая рукоятка изгиба-

ется при замахе или под весом головки, ухудшая качество удара. С другой стороны, правильно рассчитанный изгиб рукоятки положительно влияет на скорость и точность удара. Рукоятки, гнущиеся на конце или возле головки, хороши для игры в сложных зонах, поскольку увеличивают скорость удара в точке соприкосновения с мячиком. В результате мяч летит выше и дальше. Профессионалы предпочитают рукоятки, которые гнутся на 10–20 см выше грипа (резиновое или кожаное покрытие рукоятки клюшки), потому что более высокая точка изгиба позволяет лучше контролировать удар.

Графитовые рукоятки, предложенные в 1969 году, поначалу не понравились гольфистам, потому что изгибались слишком сильно и снижали контроль над ударом. Однако к началу 1990-х годов эти проблемы были устранены благодаря улучшению графитового состава, дизайна рукоятки и технологии производства, и графитовые рукоятки приобрели популярность как среди любителей, так и среди профессионалов.

Для улучшения графитовых рукояток производители использовали аэрокосмические технологии; графитовые рукоятки состояли из 14–16 слоев различных материалов (углеродное волокно, кевлар, бор, усиленное эпоксидной смолой стекловолокно, синтетические волокна). В 1998 году графитовые рукоятки использовались в 86% всех драйверов, в 77% вудов и 46% айронов. Графит — очень дорогой материал, поэтому торговля графитовыми рукоятками была прибыльнее, чем торговля рукоятками из легированной стали.

Компания *Callaway Golf* первой из всех компаний — производителей клюшек для гольфа увеличила размер полых металлических вудов и ударную зону головки. Чем больше головка, тем больше ударная зона, однако нельзя увеличить головку и при этом сохранить прежнюю массу клюшки. Если увеличенная головка слишком тяжела, замах замедляется, а дальность броска уменьшается. Вице-президент по НИОКР одной из компаний — производителей снаряжения для гольфа так описал проблемы с увеличением головки полого металлического вуда.

Увеличивая драйвер, помните: его масса не должна превышать массу стандартного драйвера, иначе игрок будет чувствовать удар совсем по-другому. Слишком тяжелым драйвером нельзя выполнить обычный свинг. Слегка увеличенная головка замедляет движение клюшки из-за сопротивления воздуха, однако это замедление ничтожно. При увеличении головки действует тот же принцип, что и при надувании пузыря из жевательной резинки: количество резинки одно и то же, а пузырь увеличивается за счет уменьшения толщины стенки⁷.

Желая увеличить размер головки клюшки и сохранить при этом массу и пропорции, компании экспериментировали с разными материалами, включая нержавеющую сталь, титан, карбид кремния с алюминием и термопластик. К 1992 году большинство производителей пришли к выводу, что для клюшек с увеличенной бьющей частью больше всего подходит титан, поскольку он на 20% легче и на 40% крепче нержавеющей стали. Использование титана позволило изготовителям увеличить размер головки драйвера на 30%. Инженер-конструктор клюшек так прокомментировал значение правильного выбора материала для дизайна клюшки.

Главная задача — сохранить массу клюшки. Если вы нашли удачную форму, нужно подобрать соответствующую массу, потому что клюшки должны отвечать определенным стандартам массы. Все хотят, чтобы драйвер был как можно больше, однако это означает, что его стенки должны стать тоньше. Можно увеличить драйвер в три раза, но тогда придется делать его из фольги, которая будет сминаться при ударе⁸.

В конце 1990-х годов такие компании, как *Callaway Golf* и *Taylor Made*, стали экспериментировать со сплавами металлов для изготовления увеличенных айронов и вудов. В 1997 году *Callaway* предложила линию айронов, на 85% изготовленную из титана и на 15% — из вольфрама: увеличенная титановая головка утяжелялась в самом центре вольфрамовой вставкой. Добавление вольфрама позволило сосредоточить 40% массы в зоне удара. Эта технология позволила создавать клюшки с увеличенной бьющей частью, в которых значительно уменьшена потеря энергии, передающейся мячику при ударе.

⁷ Machine Design, April 23, 1992, p. 32.

⁸ Ibid.

Вскоре после того, как *Callaway* предложила вольфрамово-титановые айроны *Great Big Bertha* с увеличенной головкой, ее конкурент — компания *Taylor Made* также приступила к выпуску аналогичных изделий. В 1998 году *Callaway* и *Taylor Made* поставляли на рынок вольфрамово-титановые вуды, а компания *Orlimar* — увеличенные головки из сплава трех металлов. В 1999 году компания *Cleveland Golf* использовала для головок уже четыре металла, а в 2000 году все крупные производители снаряжения для гольфа включили в свои линии как минимум по одному инновационному металлическому драйверу с увеличенной головкой и графитовой рукояткой.

Конкуренция на рынке снаряжения для гольфа

На протяжении десятилетий на рынке снаряжения для гольфа господствовали компании *Wilson Sporting Goods*, *MacGregor Golf* и *Spalding Sporting Goods*, весьма консервативные и не признающие никаких нововведений. Они производили стандартные клюшки со стальной рукояткой и кованой стальной головкой, которые пользовались устойчивой популярностью с того самого времени, как появились на рынке, т.е. с начала 1920-х годов. Успех таких компаний, как *Ping*, *Taylor Made* и *Callaway Golf*, застиг их врасплох. Гольфисты-любители с радостью встретили технологические усовершенствования в снаряжении для гольфа. Доля рынка трех традиционных лидеров индустрии быстро уменьшалась. Представитель одной из новых компаний прямо заявил, что рыночная доля компании *Wilson* сократилась практически до нуля из-за неспособности и нежелания предложить инновационные товары⁹.

В конце 1980-х годов 80% всех продаж в индустрии снаряжения для гольфа принадлежало 20 компаниям, но в 1997 году их количество сократилось до шести. Согласно оценкам специалистов, только шесть из более чем 350 производителей клюшек для гольфа получали прибыль. На протяжении 1990-х годов рынок снаряжения для гольфа сузился из-за ухода многих мелких компаний. «Старожилы» — *Wilson*, *MacGregor*, *Spalding* — продолжали работать и даже предпринимали попытки создать технологически более совершенные клюшки, но уже не могли вернуть себе утраченную долю рынка.

Производство

Под производством клюшек понимается их сборка, поскольку головки выплавляются по моделям в литейных цехах, а рукоятки закупаются у внешних поставщиков. Большинство компаний предлагает 2–4 стандартные модели вудов и айронов на базе головок собственной разработки. К каждой линии головок предлагается несколько видов рукояток разной гибкости — либо собственной разработки компании, либо стандартных, закупленных у специализированного производителя. Компании — производители грипов (например, *Eaton Golf Pride* и *Lamkin*) предлагали большое разнообразие моделей, но изготовители клюшек обычно придерживались ограниченного ассортимента из нескольких моделей одного поставщика, поскольку большинство игроков не придавали грипу особого значения. Одни компании — производители клюшек заказывают грип собственного дизайна и ставят на нем свое имя и логотип, другие приобретают стандартные модели.

Гораздо больше внимания игроки обращают на марку и тип рукоятки. Большинство игроков выбирают стальные или графитовые рукоятки, некоторые предпочитают определенного производителя. Среди производителей стальных рукояток лучшей репутацией пользовалась компания *True Temper*, которая лидировала в своем сегменте с 1924 года, когда клюшки со стальными рукоятками впервые появились на рынке. Большинство производителей клюшек приобретают стальные рукоятки у одной компании, вместо того чтобы изготавливать их самим или покупать у разных поставщиков.

В конце 1990-х годов большинство игроков предпочитали графитовые рукоятки как для драйверов, так и для айронов. Изготовители графитовых рукояток выпускали широкий ассортимент рукояток с различной гибкостью и точкой изгиба. Многие игроки были убеждены, что уникальные характеристики графита улучшают качество игры. Такие компании, как *Aldila*, *United Sports Technologies*, *HST*, *Unifiber* и *Graman USA*, приобрели большой опыт в производстве высококачественных графитовых рукояток, так что у *True Temper* практически не было шансов занять в этом сегменте лидирующие позиции, какие у нее были в производстве стальных рукояток.

⁹ *Fortune*, June 12, 1995, p. 110.

Одни компании, в частности *Callaway Golf*, самостоятельно разрабатывали и производили рукоятки для клюшек, другие ограничивались разработкой дизайна, а производство передавали независимым производителям. Компания *Taylor Made* в сотрудничестве с известным производителем графитовых рукояток *HST* разработала и наладила производство инновационных "дутых" рукояток.

Единственной полностью вертикально интегрированной компанией в индустрии снаряжения для гольфа к концу 1990-х годов была компания *Cobra Golf* — она изготавливала 100% рукояток для своих клюшек. Ее приобрела компания *American Brands*, переименованная в 1998 году в *Fortune Brands* (после продажи сигаретного бизнеса), которой принадлежала также фирма *Foot-Joy* — ведущий производитель обуви для гольфа, и *Titleist* — изготовитель популярной марки мячей, клюшек и другого снаряжения. *Titleist* стала использовать производственные мощности *Cobra* для изготовления рукояток к некоторым моделям своих клюшек.

Маркетинг

Кабельное телевидение все больше внимания уделяло гольфу, и количество показываемых по ТВ профессиональных туров (цикл профессиональных соревнований, проходящих в течение года, — *Прим. ред.*) постоянно росло. Поэтому главную роль в маркетинге снаряжения для гольфа стали играть отзывы профессиональных игроков о принадлежностях для игры. По оценкам экспертов, объем денежных поступлений от рекламы с участием известных игроков был в три раза больше, чем запланированный PGA призовой фонд на 2000 год (в размере 132 млн. долл.). (PGA — *Professional Golfers Association*, Ассоциация профессиональных гольфистов, объединяющая инструкторов (клубных профессионалов) и гольфистов, постоянно играющих в Туре (турнирных профессионалов). — *Прим. ред.*).

Привлечение к рекламе профессиональных игроков принесло успех некоторым молодым компаниям. В 1990 году *Cobra Golf* предложила Грэгу Норману часть акций и права на распространение новой продукции компании в Австралии за то, что он будет пользоваться и рекламировать оборудование *Cobra*. Норман принял предложение и, когда компания стала открытым акционерным обществом, продал 450 тыс. акций *Cobra* за 12 млн. долл. Когда в 1996 году *Cobra* перешла в собственность компании *American Brands*, Норман получил еще 30 млн. долл. от продажи оставшихся акций. Благодаря участию в рекламе Грэга Нормана *Cobra* быстро стала знаменитой маркой в индустрии снаряжения для гольфа и привлекательным объектом для приобретения.

Компания *Fortune Brand* (до 1998 года — *American Brand*) оценила успехи профессиональных игроков в рекламной деятельности и в 1996 году предложила Тайгеру Вудзу контракт на 20 млн. долл. сроком на пять лет, чтобы он рекламировал драйверы, айроны и мячи компании *Titleist* — подразделения *Fortune Brand*. Привлечение Вудза к рекламе помогло возродить популярность изделий компании, в особенности вудов. В 1999 году новый драйвер 975D производства *Titleist* вошел в число самых продаваемых на рынке. До того как Вудз начал рекламировать клюшки *Titleist*, компания была известна на рынке только своими мячами.

Когда Тайгер Вудз вступил в PGA, его контракт с *Titleist* стал своего рода стандартом для других известных игроков. Впрочем, Вудз вскоре установил новый стандарт, получив 40 млн. долл. от компании *Nike* по пятилетнему контракту на рекламу ее одежды и обуви, а в 1999 году продление этого контракта еще на 5 лет принесло ему дополнительно 90 млн. долл. Кроме того, Тайгер Вудз подписал двухгодичный контракт с компанией *Buick* на сумму 10–15 млн. долл. По условиям этого договора Вудз должен участвовать в рекламе *Buick* и носить логотип компании на своем бэге (сумка для клюшек). Новый контракт с *Fortune Brand* обеспечил его ежегодным доходом в 2 млн. долл. За это Вудз должен был использовать в профессиональных турах клюшки и мячи производства *Titleist*. Этот контракт с Вудзом был защитной мерой компании *Fortune Brand*, поскольку по условиям контрактов с *Nike* и *Buick* Вудзу запрещалось сниматься в рекламе *Titleist* или использовать логотип компании на своем бэге.

Успех Тайгера Вудза в заключении рекламных контрактов на большие суммы был подхвачен и другими профессионалами, однако в 2000 году ни один игрок не сумел выручить от рекламы столько денег, сколько Вудз.

Большинство производителей профессиональной высококачественной продукции распространяли ее через специализированные магазины, расположенные при площадках для гольфа, некото-

рые — через специализированные магазины вне площадок, такие как *Edwin Watts* и *Nevada Bob's*. Магазины вне площадок отличались большими объемами розничных продаж, поскольку торговали различными марками и проводили более агрессивную маркетинговую политику, чем магазины на площадках. Магазины при площадках для гольфа продавали товар только членам клубов и имели небольшой выбор клюшек, поскольку игроки покупали клюшки для гольфа реже, чем одежду и обувь. В 1997 году в специализированных магазинах на площадках продавалось в среднем четыре модели драйверов, четыре модели айронов и шесть моделей паттернов, тогда как обычные спортивные магазины предлагали в среднем 12 моделей драйверов, 18 моделей айронов и 17 моделей паттернов.

Производители профессионального снаряжения ограничивали свои каналы распространения специализированными магазинами при площадках для гольфа, поскольку полагаются на помощь и консультации профессионалов PGA в подборе товаров для покупателей. Такие компании, как *Taylor Made*, *Callaway* и *Ping*, устанавливали в магазинах недорогие приборы для оценки силы удара гольфиста, с помощью которых продавец подбирает покупателю соответствующую клюшку. Качество оценки силы удара и общего физического состояния покупателей можно было бы значительно повысить с помощью дорогого компьютерного оборудования, однако большинство специализированных магазинов не желали инвестировать в новые технологии.

Анализатор *Sportech Swing Analyser* помогает определить характеристики свинга с помощью 12 переменных, таких как скорость, траектория и угол наклона головки клюшки, положение мяча, распределение массы игрока, характер полета, дальность броска и пр. На основании показаний *Sportech Swing Analyser* продавцы определяют, какая клюшка лучше всего подходит данному игроку. Производители снаряжения для гольфа ожидают в будущем увеличения спроса на более совершенные анализаторы за счет повышения требований покупателей к выбору снаряжения.

Специализированные магазины предлагают только профессиональное снаряжение и не хотят торговать дешевым или технологически несовершенным. Менее популярные компании (*Spalding*, *MacGregor* и *Dunlop*) распространяют свою продукцию в основном через дисконтные магазины, спортивные супермаркеты и оптовых торговцев. В этих магазинах нет приборов для определения характеристик удара, как и продавцов-консультантов, которые помогли бы покупателю при выборе снаряжения. Главное достоинство подобных магазинов — низкие цены, а их клиентуру составляют большей частью начинающие игроки или любители, играющие нерегулярно и не желающие поэтому вкладывать большие суммы в покупку дорогостоящего снаряжения.

КОМПАНИЯ CALLAWAY GOLF

Конкурентная стратегия компании *Callaway Golf* основывается на философии Или Каллауэя, согласно которой настоящий успех обеспечивает только инновационная продукция, “очевидно превосходящая и в лучшую сторону отличающаяся” от аналогичной продукции конкурентов.

Гольф — сложная игра, в которой многое зависит от замаха и точности удара по мячику. Или Каллауэй был убежден, что серьезные игроки охотно вложат деньги в высококачественные и дорогостоящие клюшки, такие как драйвер *Big Bertha* или титановый драйвер *Great Big Bertha*, если эти изделия действительно смогут улучшить качество игры, компенсировав слабый свинг. С 1998 года, когда *Callaway* предложила новую линию айронов S2H2, компания постоянно стремилась обеспечивать покупателей технологически совершенными клюшками. Кроме того, Ричард Хелмстеттер и его отдел разработок в каждой новой модели пытались достичь не минимальных улучшений, а принципиальных инноваций.

Цепочка ценности Callaway

Благодаря эффективному функционированию всех звеньев цепочки ценности компания *Callaway Golf* предлагала потребителям “очевидно лучшие и отличающиеся в лучшую сторону” клюшки для гольфа. Дифференцирующим отличием *Callaway* была эффективная цепочка ценности и превосходство над конкурентами в каждом отдельном звене.

Разработка продукта и Испытательный центр Хелмстеттера

Покупая *Hickory Stick USA*, Или Каллауэй твердо верил, что разработка "очевидно превосходящих и отличающихся в лучшую сторону" клюшек для гольфа будет больше связана с НИОКР, нежели с улучшением внешнего вида изделия. Ричард Хелмстеттер и его команда инженеров со всей ответственностью отнеслись к реализации конкурентной стратегии Каллауэя. К 2000 году *Callaway Golf* постепенно обошла своих конкурентов по финансированию НИОКР. Только в 1999 году компания вложила 27 млн. долл. в исследования и разработку клюшек для гольфа. Эта сумма превосходит выделенный на НИОКР бюджет всех основных конкурентов вместе взятых.

Акцент на НИОКР позволил компании превзойти своих конкурентов. В 1990 году инженеры *Callaway* первыми предложили айрон с увеличенной головкой, а потом еще увеличили размер головки за счет применения титана; они первыми применили комбинацию материалов (титан и вольфрам).

Для поддержки НИОКР в 1994 году *Callaway Golf* открыла Испытательный центр под руководством Ричарда Хелмстеттера в миле от главного корпуса компании, с лабораторией и площадкой для гольфа. Лаборатория стала для инженеров Хелмстеттера вторым домом: все свое время они отдавали разработке новых моделей клюшек, работая как самостоятельно, так и в команде. Дизайн клюшек в *Callaway* выполнялся на мощных рабочих станциях с помощью программ автоматизированного проектирования, подобных тем, что применялись в аэрокосмической индустрии. Автоматизированное проектирование позволяло инженерам не только разработать новые ручки и головки клюшки, но и проводить аэродинамическое и силовое тестирование в моделируемых условиях. Физические прототипы изготавливались по компьютерным изображениям на станках с числовым программным управлением. Для определения порога и ресурса прочности прототипов в лаборатории использовались роботы и воздушные пушки.

При испытаниях и уточнении спецификаций снаряжения применялась разработанная в *Callaway* система анализа технических характеристик. Приблизительно в трех метрах от места удара по мячу устанавливалось специальное видео- и компьютерное оборудование. С его помощью создавалась последовательность стереоизображений клюшки и мяча непосредственно перед ударом, во время и после удара. Специальная компьютерная программа, также разработанная в *Callaway*, анализировала видеоизображения движения клюшки и характер вращения мяча на первых сантиметрах полета, на основании чего рассчитывалась вся траектория мяча. Расчетная траектория мяча на поле *Pebble Beach* отображалась на видеоэкране размером 2х2 метра. Компьютерная система фиксировала не только изображение, но и скорость удара клюшкой, начальную скорость полета мячика, прямое и обратное вращение, угол вращения, угол атаки и на основании этих данных рассчитывала оценку эффективности удара, дальность полета, вращение, суммарную дистанцию и отклонение от прямого пути. Все показатели проецировались на экран вместе с изображением полета мячика по фервею. Все эти данные позволили компании создать для турнирных профессионалов сет клюшек с идеальными параметрами, обеспечивающими максимальную дальность и точность удара.

Поле для гольфа размером 3,24 га в Испытательном центре включало в себя три паттинг-поля и грина, бункеры (песчаные ловушки на поле) на фервее и рядом с гринами, фервей длиной 283,46 м и минимальной шириной 73,15 м. Датчики, установленные вокруг фервея, записывали дальность и отклонение полета каждого мяча. Вокруг испытательного поля размещалось три метеостанции, фиксирующие погодные условия: скорость и направление ветра, температуру, атмосферное давление, влажность воздуха, точку росы. Кроме того, были созданы искусственные стартовая зона и грин, точно воспроизводящие натуральные, на которых мяч вел себя практически так же, как на трех открытых. Это позволяло компании продолжать тестирование, когда естественные площадки были закрыты для полива или стрижки.

Испытательный центр Хелмстеттера использовался не только для тестирования новых прототипов, разработкой которых занимался отдел НИОКР *Callaway*. Он обеспечивал также идеальные условия для подгонки клюшек для индивидуальные особенности профессионалов, которые пользовались снаряжением *Callaway*. Несмотря на вышеописанную сложную техно-

логию разработки моделей клюшек, иногда игроки просили внести небольшие изменения в конструкцию головки или рукоятки. Игрок пробовал клюшку в игре на испытательной площадке, и при необходимости сотрудники компании подгоняли параметры клюшки под индивидуальные требования заказчика.

Кроме инженеров, среди сотрудников отдела НИОКР были профессиональные гольфисты. Их мнения и рекомендации имели огромное значение для процесса разработки изделий, помогали инженерам совершенствовать прототипы новых моделей. Несмотря на то, что для тестирования прототипов инженеры *Callaway* использовали роботов, только человек мог рассказать об ощущениях при ударе клюшкой по мячу.

Закупки и производство в Callaway Golf

После разработки дизайна головки с помощью системы автоматизированного проектирования новое изделие проходило тестирование в Испытательном центре Хелмстеттера. Затем из нержавеющей стали вырезалась форма-эталон точно по спецификациям, выданным системой. Каждая литейная форма изготавливалась методом заливки расплавленного воска между двух форм. После остывания форму удаляли, а полученную восковую головку клюшки обрабатывали термоустойчивой смесью. Затем воск расплавляли и удаляли из формы, оставляя пустоту. Полые формы отправляли в литейный цех, где в них заливали нержавеющую сталь или титан; формы снимали, а готовые изделия шлифовали, красили и отправляли в *Callaway Golf*, где из них собирали клюшки.

У компании *Callaway Golf* было пять литейных цехов, качество которых постоянно проверялось. Руководство *Callaway* было убеждено, что плохое литье снижает характеристики бьющей части клюшки, что, в свою очередь, ведет к снижению качества и даже поломке изделия. В 1995 году *Callaway* вместе с компанией *Sturm, Ruger & Company* основали совместное предприятие для производства головок клюшки, однако со временем Каллауэй убедился, что качественные компоненты можно покупать и у внешних поставщиков. Несмотря на то, что *Callaway Golf* была уверена в качестве поставляемой продукции, уровень которого оговаривался в соглашениях с партнерами, все поставки проходили ежедневную проверку, включая тестирование на специальной аппаратуре в Испытательном центре Хелмстеттера.

Рукоятки, как и головки, разрабатывались и тестировались в центре Хелмстеттера. *Callaway* изготавливала прототипы рукояток вручную, составляла спецификации на все типы графитовых и стальных рукояток, используемых в моделях компании, затем делала заказ на их производство независимым компаниям. Поставляемые рукоятки также проверялись на оборудовании отдела НИОКР. В 1990-х годах *Callaway* производила 50% всех своих графитовых рукояток, однако к 2000 году полностью передала их производство в аутсорсинг.

Модульная организация производства позволила *Callaway Golf* осуществлять контроль качества на каждом этапе сборки клюшки. К тому же сборочный цех был почти полностью автоматизирован. Все процессы выполнялись с высокой точностью машинами с компьютерным управлением. Например, высверливание отверстия для рукоятки выполнялось несколькими сверлильными станками; компания гарантировала абсолютно одинаковое отверстие во всех изделиях. После завершения всех необходимых операций головки направлялась в производственный цех. Там проверяли положение и угол подъема бьющей части и вносили необходимые изменения с помощью простого изгиба клюшки до нужного угла.

Рукоятку перед соединением с головкой проверяли на наличие трещин. Полностью собранная клюшка взвешивалась; если ей недоставало массы, ее утяжеляли. Утяжеление айрона производилось одной из четырех специальных пластин разной массы. Выбранная пластина намертво прикреплялась к тыльной стороне головки прессованием. Масса вудов корректировалась эпоксидной смолой, которую заливали в маленькую дырочку с тыльной стороны головки.

После того как высыхал клей, который скреплял рукоятку с головкой, на рукоятку с помощью лазерного устройства прикреплялся грип, после чего методом аэрографии наносился номер клюшки и логотип *Callaway*. И наконец, клюшка визуально проверялась на наличие пятен и других изъянов. Для защиты от повреждений при транспортировке каждое изделие упаковывалось вручную.

Продажа и обслуживание клиентов

Разработкой новых изделий в *Callaway Golf* занимались не только сотрудники НИОКР, но и служащие отдела продаж и рекламы. Зная рынок и потребности клиентов, они могли дать оценку новым разработкам еще на стадии проектирования и посоветовать, какие изменения желательно внести в дизайн клюшек, изготовлением которых, как уже упоминалось, занимались специалисты аэрокосмической отрасли. После окончательного согласования дизайна сотрудники отдела продаж и рекламы придумывали имя новой линии, планировали рекламную кампанию и выбирали методы продвижения продукции на рынке. Эта работа велась параллельно с НИОКР и тестированием.

Отдел обслуживания клиентов играл важнейшую роль в политике дифференциации компании. Штат отдела был укомплектован опытными работниками, труд которых щедро оплачивался. Кроме того, за дополнительное время, потраченное на обслуживание клиентов, работники отдела получали премии. Большинство конкурентов *Callaway* считали, что отдел обслуживания клиентов не повышает потребительской ценности продукции, и поручали эту функцию новичкам, чтобы дать им возможность познакомиться с бизнесом. В *Callaway* к обслуживанию клиентов относились по-другому: каждый новый сотрудник этого отдела, прежде чем приступить к работе, проходил восьминедельное обучение. Ни одна из компаний в индустрии снаряжения для гольфа не обучала своих сотрудников отдела продаж больше трех недель. Вдобавок к интенсивному обучению *Callaway* способствовала созданию атмосферы здорового коллективизма и наставничества, поощряя опытных сотрудников передавать свои знания и опыт новым работникам.

В ведение отдела обслуживания *Callaway* было передано самостоятельное решение всех вопросов, связанных с жалобами клиентов и гарантийным обслуживанием (в компаниях-конкурентах этими вопросами занимались обычно только высшие руководящие лица). Например, если игрок уезжал в отпуск в другой район страны и у него возникали проблемы с клюшкой, то представитель отдела обслуживания *Callaway* сообщал ему адрес местного представительства компании, чтобы игрок обменял там клюшку на новую. Если клиент находился в другой стране, где не было представительства компании, то отдел обслуживания имел полномочия отправить ему новую клюшку курьерской почтой *Federal Express* за счет компании.

Отдел обслуживания компании *Callaway* славился еще и тем, что делал подарки игрокам, у которых случались проблемы со снаряжением *Callaway*. Компания выдавала двухлетнюю гарантию на все виды продукции, так что в случае поломки или обнаружения дефекта клиенту проще было поменять изделие на новое, чем отдавать в починку. К тому же *Callaway* обычно меняла дефектные или сломанные клюшки и после окончания гарантийного срока. Вице-президент по вопросам продаж сказал: «Проблемы с продукцией *Callaway* обычно заканчиваются тем, что пострадавший покупатель становится клиентом компании на всю жизнь».

Номенклатура продукции Callaway Golf

Металлические вуды

Когда в 1990 году *Callaway Golf* представила на рынок драйверы Big Bertha, это было самое инновационное изделие. Благодаря некоторым характеристикам — увеличенная головка, длинная рукоятка — улучшались характеристики удара, выполняемого из стартовой зоны. *Callaway*, однако, не почивала на лаврах: менеджеры компании понимали, что к новинкам быстро привыкают, а игроки скоро захотят чего-нибудь новенького. Поэтому компания выпустила серию вудов Big Bertha: №2, №3, №5, два вида №7, №9 и №11 — в дополнение к драйверу Big Bertha. Многие гольфисты охотно покупали не только драйвер Big Bertha, но и вуды этой серии; поклонники этой модели держали в своем бэге обычно 3-4 вуда Big Bertha.

Большинство конкурентов стали имитировать версии Big Bertha, но четыре года спустя компания *Callaway* снова их обогнала. Она предложила новый драйвер Great Big Bertha, изготовленный из прочного и легкого титана. В новой модели головка была на 30% больше, чем

у ее предшественницы, а масса осталась практически неизменной, поскольку вместо нержавеющей стали использовался титан, а рукоятка изготавливалась из графита. Great Big Bertha (GBB) стала самой технологически совершенной клюшкой из имеющихся в продаже; она стоила в розничной продаже 500 долл. за штуку (цена, доселе неслыханная).

Появление на рынке в 1997 году титановой Biggest Big Bertha снова застигло конкурентов врасплох, поскольку они все силы бросили на создание аналогов GBB. Головка Biggest Big Bertha (BBB) была на 15% больше, чем у титановой GBB (и аналогичного производства конкурирующих компаний) и дополнялась облегченной ручкой длиной 115 см. BBB весила меньше, чем титановый драйвер GBB и стальной Big Bertha с рукоятками длиной 112,5 см и 110 см соответственно.

Затем Callaway начала понемногу уменьшать размер своих вудов, предложив в 1998 году металлический вуд Big Bertha (BB) Steelhead и в 1999 году — титаново-металлический вуд Hawk Eye. Линия BB Steelhead стала ответом Callaway на популярные в 1998 году полые вуды компаний *Orlimar* и *Adams*. Драйверы и вуды BB Steelhead имели более низкий центр тяжести, чем GBB и BBB, и по своим характеристикам превосходили клюшки компаний *Adams* и *Orlimar*. Линия BB Steelhead сочетала лучшие черты моделей конкурентов: у нее был очень низко расположен центр тяжести и большая головка, что позволяло гольфисту не задевать при ударе землю, что часто случается при игре полым вудом.

В январе 2000 года Callaway предложила новую модель — BB Steelhead Plus, усовершенствованный вариант драйвера и вуда BB Steelhead. Подобно BB Steelhead, у нее был занижен центр тяжести, кроме того, в головке были вставка из стали и утолщение, оптимизирующее передачу энергии от клюшки к мячу. В BB Steelhead Plus использовалась разработанная с помощью компьютерного моделирования и тестирования технология Variable Face Thickness Technology, благодаря которой толщина эллипсообразной ударной зоны в центре головки менялась при ударе, оптимально распределяя массу по периметру; сама ударная зона была утолщена. Это утолщение улучшало передачу энергии при ударе по мячу, а равномерно распределенная по периметру масса и тонкие края головки повышали точность удара. Характеристики металлических вудов BB Steelhead Plus и технологии Variable Face Thickness Technology подробно описываются в рекламных листовках Callaway.

Титановые драйверы и вуды Great Big Bertha Hawk Eye имели выпуклость на титановом корпусе головки и вольфрамовый винт (очередная уникальная разработка Callaway Golf), который составлял 2% от поверхности головки и 25% массы всей клюшки. Облегченный титановый корпус и выпуклость на нем обеспечили увеличение размера головки и ударной зоны, а вольфрамовый винт служил сразу нескольким целям. Во-первых, за счет него понижался центр тяжести, что увеличивало траекторию полета. Во-вторых, вольфрамовый винт находился в самом центре ударной зоны и, в соответствии со специальной технологией Draw Bias Technology, обеспечивал правильный угол удара, снижая вероятность слайса (удар, при котором мяч вылетает прямо, а потом значительно отклоняется вправо (для игроков с правосторонней стойкой)). — *Прим. ред.* Вольфрамовый винт также усиливал обратное вращение, повышая дальность полета мяча.

Айроны

На волне популярности металлических вудов Big Bertha, в 1994 году компания Callaway Golf представила линию айронов Big Bertha с рукоятками из нержавеющей стали и графита. В 1997 году компания предложила линию вольфрамово-титановых айронов Great Big Bertha с вольфрамовой вставкой в центре головки, за счет которой положение центра тяжести смещалось вниз. Титан позволил увеличить головку и ударную зону клюшки, а вольфрамовая вставка переносила центр тяжести в ударную зону. Заниженный центр тяжести и концентрация массы в ударной зоне способствовали прямым и точным ударам.

Титановые с вольфрамовой вставкой айроны Hawk Eye, появившиеся на рынке в 1999 году, отличались от более простых титаново-вольфрамовых айронов GBB инновационным дизайном и общим улучшением характеристик. В ударной зоне головки Hawk Eye была внутренняя полость, в которую через специальное отверстие вводились маленькие вольф-

рамовые шарики одинакового размера, масса которых рассчитывалась с помощью компьютера. Каждый айрон содержал различное количество шариков в зависимости месторасположения центра тяжести, который, в свою очередь, определялся особенностями лофта — специального подъема на головке клюшки. После того как в клюшку добавляли необходимое количество шариков, их заливали расплавленным металлом, чтобы жестко закрепить, а отверстие закрывали пластинкой Hawk Eye. Оптимальная масса, по расчетам *Callaway Golf*, получалась в том случае, если масса вольфрамовых шариков составляла только 27% общей массы айрона Hawk Eye-5 и 45% массы ее головки. Шарики играли ту же роль, что и вольфрамовый винт в металлическом вуде Hawk Eye, снижая положение центра тяжести и улучшая качество удара.

В 1998 году *Callaway Golf* заменила айроны из нержавеющей стали Big Bertha на новые айроны Big Bertha X-12. Линия айронов X-12 отличалась от предыдущей модели улучшенными характеристиками и стала самой продаваемой в истории компании. Главная особенность X-12 заключалась в ее узкой подошве, позволявшей более эффективно выбивать мечь из рафа (высокая трава, специально оставленная по сторонам фервея. — *Прим. ред.*). Кроме того, многослойная задняя поверхность головки позволяла менять положение центра тяжести в зависимости от длины рукоятки. А внутри головки вытачивался круглый в сечении канал, который также помогал инженерам компании находить оптимальный центр тяжести для каждой головки.

В 2000 году компания *Callaway* заменила линию айронов X-12 линией Big Bertha X-14 Steelhead, изготавливаемой по собственной технологии *Callaway Variable Face Thickness* и обеспечивающей улучшенное распределение массы. Эта технология также помогала инженерам компании найти оптимальный центр тяжести для каждого отдельного айрона. Например, у коротких айронов X-14 центр тяжести располагался выше для удобства исполнения выводящих ударов, а у средних и длинных айронов центр тяжести располагался ниже, чтобы мяч летел выше.

Паттеры

Компания *Callaway Golf* производила и поставляла на рынок линию паттеров Bobby Jones, Carlsbad и Tuttle, а также паттеры марки Odyssey. Собственные паттеры *Callaway* не имели особого успеха, однако приобретение в 1997 году компании Odyssey позволило *Callaway* к 2000 году стать лидером и в сегменте паттеров. Линия паттеров Bobby Jones состояла из 12 моделей, линия Carlsbad — из четырех моделей; они изготавливались из нержавеющей стали и поставлялись в двух вариантах — в виде лопасти или молотка. Паттер Tuttle выпускался в одной модели, по внешнему виду он напоминал драйвер Big Bertha, но имел размер паттера.

Компания Odyssey известна тем, что одной из первых начала использовать полимерные вставки в головке клюшки. Многие гольфисты предпочитали паттер со вставкой, поскольку при выполнении патта мягкий материал вставки позволял лучше чувствовать клюшку и контролировать удар. Марка Odyssey компании *Callaway Golf* стал одной из двух лидирующих марок паттера в 2000 году (вторая — паттер производства компании Ping; эти две марки по очереди делили первое место). Каждая из 26 моделей паттера имела полимерную вставку Stronomic, которая выпускалась в трех вариантах жесткости. В начале 2000 года Odyssey (уже в составе *Callaway Golf*) создала линию паттеров White Hot, в которых для вставки использовался тот же материал, что и для изготовления мячей Callaway.

Борьба компании Callaway против нарушения закона о патентном праве и торговой марке

С тех пор как драйвер Big Bertha завоевал широкое признание профессионалов и любителей, множество мелких компаний, производящих снаряжение для гольфа, принялись выпускать клюшки, настолько схожие по дизайну и оформлению с продукцией *Callaway Golf*, что последняя расценила это как нарушение своего патентного права и покушение на свою торговую марку. Поддельные клюшки внешне были очень похожи на подлинные клюшки *Callaway*, однако качество их было намного ниже, как и цена — они продавались обычно на 75% дешевле. Некоторые

изготовители пиратской продукции по объемам продаж превосходили производителей подлинных клюшек таких известных марок, как Hogan, Cleveland и MacGregor.

Компания *Callaway Golf* решительно и бескомпромиссно боролась с пиратством и фальсификацией своей продукции. Руководство компании пригласило к сотрудничеству отставного эксперта из военной контрразведки США для расследования случаев нарушения закона о торговой марке. Кроме того, она сотрудничала с частными детективными агентствами, *U.S. Customs* и *U.S. Marshals*. В начале 2000 года *Callaway Golf* одержала победу в четырех штатах над нелегальными изготовителями клюшек, которые нанесли ущерб компании на сумму 65 тыс. долл., торгуя через Internet украденными у *Callaway* клюшками. Власти арестовали 5800 клюшек, включая айроны Canterbury Big Bursar V-17 и металлические вуды Connection Golf Big Bernard Steelcard. Однако даже в тех случаях, когда нарушителей удается поймать с поличным и привлечь к суду, возместить ущерб практически невозможно, поскольку такие фирмы обычно не владеют никакой собственностью.

Callaway Golf защищала и свои юридические права, когда ей казалось, что конкуренты нарушают ее патентные права или делают недостоверные заявления в адрес продукции *Callaway* или собственных товаров. В 1998 году *Callaway Golf* возбудила иск против компании *Spalding Sports Worldwide*, которая выпустила новую линию мячей для гольфа System C и объявила, что они разработаны специально для клюшек *Callaway*. Конфликт окончился в 1999 году, когда *Spalding* отказалась от производства линии System C и предложила новую.

После предъявления иска со стороны *Callaway* суд потребовал, чтобы компания *Orlimar Golf* отозвала свою рекламу, в которой безо всяких на то оснований утверждалось, что металлические вуды производства *Orlimar* признаны лучшей клюшкой туров PGA. В 1999 году *Callaway Golf* заподозрила, что вице-президент компании *Callaway Golf Ball* связан с производством мячей конкурирующей компании *Taylor Made*; поводом послужило увольнение по собственному желанию одного из ключевых сотрудников, который немедленно стал главой и президентом *Taylor Made*. Компания *Callaway Golf* заставила извиниться главу компании *La Jolla Golf*, обнаружив, что тот под вымышленным именем распространял в Internet лживые и порочащие замечания в адрес клюшек *Callaway*.

Привлечение профессиональных гольфистов к рекламе продукции Callaway Golf

Клюшки *Callaway Golf* были одинаково популярны у профессионалов и у любителей. Примерно 30 гольфистов-профессионалов участвовали в рекламе продукции компании *Callaway*. Однако многие профессионалы пользовались оборудованием *Callaway* вовсе не потому, что им за это платили. В 1999 году с помощью драйверов производства *Callaway* была одержана 61 победа, с помощью айронов — 37 побед, с помощью паттеров — 36 побед в 186-м Туре PGA, Женском туре PGA, Туре ветеранов PGA, Туре Nike и Европейском туре PGA. Сравнение клюшек, используемых профессионалами во всех пяти Турах, представлено в табл. 12.5.

Таблица 12.5. Сравнение клюшек для гольфа, используемых профессионалами во всех турах 1998–1999 годов (%)

	1999	1998
Драйверы		
Callaway	38,5	55,2
Titleist	24,2	18,9
Ping	13,4	Нет данных
Taylor Made	5,3	8,0

	1999	1998
Драйверы		
Orlimar	3,0	0,1
Остальные	15,6	17,5
Всего	100,0	100,0
Вуды		
Callaway	52,1	48,3
Orlimar	17,9	10,5
Taylor Made	8,8	13,3
Titleist	4,5	5,1
Cleveland	3,1	Нет данных
Остальные	13,6	20,3
Всего	100,0	100,0
Айроны		
Callaway	18,3	19,4
Ping	15,0	15,3
Mizuno	15,0	14,1
Titleist	14,5	12,6
Taylor Made	4,4	4,7
Остальные	32,8	33,9
Всего	100,0	100,0
Паттеры		
Odyssey	28,9	31,0
Ping	21,8	24,8
Titleist	19,8	18,7
Never Compromise	11,2	3,7
Tear Drop	4,0	Нет данных
Остальные	14,3	16,0
Всего	100,0	100,0

Источник. Ежегодные отчеты компании Callaway Golf и данные Darell Survey.

ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ КОМПАНИИ CALLAWAY GOLF

Руководство Callaway своими основными конкурентами считало компании Ping и Taylor Made из-за их многочисленных выдающихся достижений в разработке новой продукции и мощных брендов: айроны Ping лидировали на рынке на протяжении большей части 1980-х и 1990-х годов (утяжеленная по периметру головка, предложенная Карстеном, стала настоящим технологическим прорывом и по праву считалась отраслевым стандартом в разработке айронов), а дутые рукоятки Taylor Made совершили настоящий переворот в производстве рукояток.

Другими серьезными конкурентами Callaway Golf были компании Titleist, Adams Golf и Orlimar Golf. В табл. 12.6 сравниваются цены на оборудование для гольфа компании Callaway Golf и ее основных конкурентов.

Таблица 12.6. Розничные цены на снаряжение для гольфа ведущих компаний, март 2000 года

Марка	Титановые драйверы	Стальные айроны с графитовой рукояткой (сет из 8 клюшек)	Паттеры (диапазон цен наиболее популярных моделей)	Мячи для гольфа (цена за один мяч)
Callaway Golf/Odyssey	400	900	90–200	3,60
Ping	400	850	80–140	Нет данных
Taylor Made	300	750	100	3,33
Tileist	400	870	270	3,33
Adams Golf	300	Не производил	Нет данных	Нет данных
Orlimar Golf	300	800	Нет данных	Нет данных

Источник. Материалы Edwin Watts Golf и International Golf Discount, 11 марта 2000 года.

Компания Ping

Драйверами компания *Ping* никогда не славилась, зато была одним из лидеров в производстве айронов — с тех пор, как в середине 1980-х годов предложила айрон *Ping Eye 2*. Одной из самых популярных моделей как среди профессионалов, так и среди любителей, был айрон *Ping Eye 3* разработки 1999 года. Модель *Ping Eye 3* стала одной из двух ведущих марок айронов, самым продаваемым айроном в США и чаще других применялась в профессиональных турах. *Ping Eye 3* поставлялась в двух вариантах: для слабых игроков — с компактной головкой в виде лопасти, и для более искусных игроков — с увеличенной головкой с равномерным распределением массы по периметру. Все клюшки имели специальное настроечное отверстие, с виду похожее на регулятор массы *Callaway*. Но действовал он по другому принципу: не для добавления массы, а для подстройки лофта клюшки.

До 1998 года *Ping* избегала производства титановых драйверов, потому что инженеры компании были убеждены, что титан ничем не лучше нержавеющей стали. Однако в 2000 году компания выпустила титановый драйвер *TiSi* со сменяемой частью 323-сс, который стал самым крупным настраиваемым драйвером. Кроме того, *Ping* предложила титановый вуд *Ti3* для игры на фервее. Его особенность заключалась в циркониевой пластине на подошве и вольфрамовой вставке для снижения центра тяжести. *Ping* также представила линию вудов *i3* из нержавеющей стали с пятью видами лофта.

Особенно сильна компания была в производстве паттеров — на американском и международном рынке она делила первое место с *Odyssey*. Паттеры производства *Ping* чаще других использовались профессионалами в разных турах. *Ping* поставляла 46 моделей паттеров из традиционных материалов: марганцовистой бронзы, нержавеющей стали, древесины клена. Некоторые клюшки имели вставки из эластомерного компаунда, алюминия или меди. *Ping* начала изготавливать настраиваемые клюшки в 1960-х годах, а в 2000 году всем желающим предлагалась индивидуальная подгонка вудов, айронов и паттеров.

Компании Taylor Made — Adidas Golf

Компания *Taylor Made* была основана в 1979 году Гэри Адамсом. Он заложил свой дом и начал производство металлических вудов в заброшенном здании, некогда принадлежавшем автомобильному дилеру, в городке Мак-Генри, штат Иллинойс. И турнирные профессионалы, и розничные торговцы поначалу скептически отнеслись к новому дизайну клюшек, однако вскоре оценили качества металлических вудов, которые позволяли послать мяч выше и дальше, чем традиционные клюшки из древесины хурмы. К 1984 году металлическими ву-

дами *Taylor Made* играли почти все профессионалы в Турах *PGA*, а компания вышла на третье место в США по производству снаряжения для гольфа.

В 1984 году *Taylor Made* была приобретена компанией *Salomon SA*, штаб-квартира которой находилась во Франции. *Salomon SA* продолжила финансирование разработки новых моделей клюшек. Однако продажи компании оставались на прежнем уровне до 1994 года, когда *Taylor Made* предложила "дутые" драйверы *Burner Bubble*. Дизайн дутой рукоятки позволил частично перенести массу с места крепления грипа ниже, ближе к головке. Руководство *Taylor Made* утверждало, что такое распределение массы уменьшает инерцию клюшки и увеличивает скорость удара. Особенностью дутой ручки была также утолщенная средняя часть, которая сводила к минимуму перекручивание клюшки при свинге.

Большинство нововведений компании в драйверах и вудях копировало инновации *Callaway Golf*. В 1996 году, вскоре после того как *Callaway* представила клюшку *Great Big Bertha*, *Taylor Made* предложила увеличенный титановый драйвер, который отличался от модели *Callaway* дутой рукояткой и медно-красной головкой. *Taylor Made* также разработала и приступила к выпуску линии айронов со своей фирменной дутой рукояткой, а в 1997 году предложила линию вольфрамово-титановых айронов с дутой рукояткой и титановый драйвер *T2* с дутой рукояткой. Драйвер *T2* и вольфрамово-титановые айроны производства *Taylor Made* появились в продаже почти одновременно с аналогичными моделями *Callaway Golf* — вольфрамово-титановыми айронами *Biggest Big Bertha* и *Big Bertha*. В 1997 году немецкий спортивный конгломерат *Adidas* приобрел *Taylor Made* и ее родительскую компанию.

В 2000 году *Taylor Made* выпустила на рынок титановые вуды *FireSole* с вольфрамовой заглушкой на подошве головки, а также металлические вуды и айроны из нержавеющей стали *SuperSteel*. Модель *FireSole* стала ответом *Taylor Made* на металлические вуды и айроны *Hawk Eye* производства *Callaway*, а в рекламе клюшек *SuperSteel* подчеркивались те же достоинства, которыми отличались металлические вуды *BB SteelHead Plus* и айроны *X-14*. Кроме того, *Taylor Made* предложила модель *FireSole Rescue* с большой вольфрамовой пластиной, закрепленной на уменьшенной титановой головке и сосредоточившей в себе 75% массы; такое расположение центра тяжести обеспечивало удар ниже экватора мяча. *FireSole Rescue* со сверхнизким центром тяжести использовалась для ударов на феррее и для выбивания мячей из рафа. К началу 2000 года вуды *Rescue* не имели аналогов; ни одна крупная компания по производству снаряжения для гольфа не предлагала ничего подобного. *Taylor Made* также выпускала линию паттеров с полимерной головкой. А в 1999 году компания *Taylor Made* предложила мячи для гольфа *InterGel*.

Компания *Fortune Brands/Acushnet (Titleist и Cobra Golf)*

В 1910 году в Экушнете, штат Массачусетс, была основана компания по очистке каучука *Acushnet*. В 1932 году основатель компании Фил Янг создал в *Acushnet* подразделение мячей для гольфа, после того как пришел к выводу, что его неудачная игра на патте объясняется не тем, что он плохо играет, а низким качеством мяча. Янг даже отнес мяч к дантисту и сделал рентгеновский снимок. Оказалось, что ядро мяча смещено от центра. Янг решил, что *Acushnet* будет разрабатывать и производить высококачественные мячи для гольфа. Вместе со своим другом Фредом Боммером, выпускником Массачусетского технологического института, Янг приступил к созданию линии мячей *Titleist*. Первые мячи *Titleist* появились в 1935 году, а в 1949 году стали самыми популярными в турах *PGA*. В 2000 году *Titleist* все еще считались лучшими в *PGA*, ими играли свыше 75% профессионалов в турнирных играх. В 1980 году компания *Acushnet* выпустила мячи *Pinnacle* как дешевую альтернативу престижной марки *Titleist*.

В 1958 году *Acushnet* приобрела компанию *John Reuter, Jr., Inc.*, в 1969 году — компания *Golfcraft*. Эти приобретения позволили ей начать производство клюшек для гольфа *Titleist*. Паттер *Reuter Bull's Eye* производства *Titleist* пользовался неизменной популярностью в Турах *PGA* в 1960-х годах, а в начале 1970-х годов одним из самых покупаемых айронов был *AC-101* компании *Titleist* с утяжелением по периметру.

В 1996 году *Acushnet* вошла в компанию *American Brands* на условиях приобретения. *American Brands* искала возможность выйти на рынок снаряжения для гольфа с 1985 года, ко

гда она купила компанию *Foot-Joy*, главного производителя перчаток и обуви для гольфа в США. В том же 1996 году *American Brands* приобрела за 715 млн. долл. компанию *Cobra Golf*. В 1999 году операционная прибыль подразделения снаряжения для гольфа и досуга составила 147 млн. долл. при доходах от продаж в 965 млн. долл.

Продажей двух брендов клюшек *Acushnet* занимались два независимых подразделения со своим торговым персоналом, но в остальном цепочки ценности обоих брендов были объединены для снижения издержек. После огромной популярности утяжеленных по периметру клюшек *Ping* в 1980-х годах успех остальных моделей *Titleist* был достаточно скромным. Однако в конце 1990-х годов благодаря привлечению к рекламе Тайгера Вудза клюшки *Titleist* вновь обрели популярность. В 2000 году драйвер 975D компании *Titleist*, которым играл Тайгер Вудз, стал одним из самых популярных как среди профессионалов, так и среди любителей. Титановый драйвер 975D с увеличенной головкой предназначен для удара с низкой траекторией и длительным движением мяча по земле после падения. Разновидность 975D — титановая клюшка 975R с более плоской и уменьшенной головкой. В 2000 году *Titleist* представила линию вудов из нержавеющей стали 975F.

Компания выпускала две линии айронов из нержавеющей стали — DCI 990 и DCI 981. В DCI 990, рассчитанном на более опытных игроков, центр тяжести находился в нижней части пятки, что улучшало удар этой частью головки. Укороченный айрон DCI 981, предназначенный для менее искусных игроков, также имел заниженный центр тяжести, но с концентрацией массы не на пятке, а на носке. Назначение линий 981 состояло в увеличении траектории полета мяча и повышении точности удара. В линии DCI 981 предлагалась серия моделей SL, разработанная специально для пожилых игроков и игроков со слабым замахом. Все айроны и металлические вуды *Titleist* выпускались со стальными и графитовыми рукоятками. Кроме того, *Titleist* продавала линию из 17 паттеров *Scotty Cameron*, которые изготавливались из нержавеющей стали с платиновым покрытием. Некоторые паттеры *Scotty Cameron* имели эластомерное покрытие головки.

В 1996 году компания *Cobra Golf* занимала второе место по популярности айронов и третье — по популярности драйверов и вудов (после *Callaway* и *Taylor Made*). Своей известностью *Cobra* во многом обязана привлечению к рекламе известного гольфиста Грэга Нормана и уменьшению лофта головки, повышающему дальность удара. Переход на айрон King Cobra после айронов других марок увеличивал дальность удара более чем на 18 метров. Драйверы King Cobra также считались «дальнобойными».

После вхождения в *Acushnet* на условиях приобретения компания *Cobra* стала быстро терять долю рынка как айронов, так и вудов. Это объяснялось в том числе и тем, что компании пришлось отказаться от привычной агрессивной маркетинговой стратегии, которую менеджмент *Acushnet* счел не соответствующей своей общей политике. Руководство *Acushnet* предпочитало более консервативный подход в маркетинге. Кроме того, руководство *Acushnet* настаивало на пересмотре дизайна клюшек *Cobra*, требуя увеличения точности ударов за счет сокращения дальности. Поклонники *Cobra* были разочарованы, обнаружив, что новые модели компании не превосходят по дальнобойности модели других компаний. Из-за снижения спроса компания прибегла к политике значительных скидок, приучив покупателей не торопиться с покупкой новых моделей в ожидании их скорой уценки. К концу 1990-х компания потеряла большинство своих розничных продавцов. Многочисленные ошибки руководителей *Acushnet* и *Cobra* заставили их в 1999 году задуматься о своих действиях.

После всех стратегических просчетов 1990-х годов *Cobra* решила восстановить свой имидж и вернуть утраченную долю рынка. В 1999 году компания начала новую рекламную кампанию на своем Web-сайте и в печати, позиционируя себя как альтернативную компанию, бескомпромиссного борца с устаревшими традициями в производстве клюшек для гольфа. В начале 2000 года *Cobra* отказалась от этого имиджа и вернулась в мейнстрим.

Новыми продуктами компании в 2000 году стали драйверы и металлические вуды *Gravity Back* с титановой головкой, на тыльной стороне которой размещалась бронзовая вставка, понижающая расположение центра тяжести. С этой же целью вуды *Gravity Back* снабжались медно-вольфрамовой подошвой, еще сильнее понижающей центр тяжести. Айроны из нержа-

веющей стали CXI отличались X-образной формой тыльной стороны подой головки, помогающей более равномерно распределить массу. В 1999 году *Cobra Golf* выпустила четыре модели мячей для гольфа *Cobra Dista*.

Компания Adams Golf

Компания *Adams Golf* основана в 1987 году Барни Адамсом в Плано, штат Техас, с целью производства компонентов для клюшек и выполнения аналогичных работ на заказ. В 1995 году компания представила собственную линию вудов *Tigh Lies*, отличавшихся необычным профилем головки и очень низким центром тяжести. За счет этого увеличивалась ударная зона и достигалась более высокая траектория полета, чем при ударах традиционным вудом с таким же лофтом.

В 1997 году Институт исследования рынка снаряжения для гольфа (*Golf Market Research Institute*) назвал вуды *Tigh Lies* "Прорывом года", а в 1998 году по итогам одного независимого исследования они были названы "лучшими из лучших". В июле 1998 года *Adams Golf* превратилась в открытое акционерное общество, выпустив акции стоимостью 16 долл. каждая. В 1998 году доходы от продаж *Adams Golf* составили 85 млн. долл., а прибыль — 13 млн. долл. (в 1997 году доходы компании составляли 37 млн. долл. при убытке в 5 млн. долл.).

Компании трудно было закрепить свой успех, потому что ведущие производители клюшек использовали ее находки в своей продукции и предлагали еще более усовершенствованные вуды. В 1999 году доходы *Adams Golf* уменьшились до 54 млн. долл., а чистый убыток составил 11 млн. долл. В первые три месяца 2000 года цена акции компании *Adams Golf* превышала 2 долл.

В 2000 году *Adams Golf* предложила вуды *Tigh Lies* с более глубоким изгибом головки. Новые *Tigh Lies* сохранили особенности первой модели, но благодаря усовершенствованной форме облегчали выбивание мячей из рафа.

В 1999 году *Adams* выпустила серию драйверов SC, поставляемых в четырех вариантах с разным изгибом головки, что позволяло избегать слайсов, фейдов (удар, при котором мяч вылетает прямо, а затем незначительно отклоняется вправо (для игрока с правосторонней стойкой). — *Прим. ред.*) и хуков (удар, при котором мяч вылетает прямо, но после этого значительно отклоняется влево (для игрока с правосторонней стойкой). — *Прим. ред.*). Один из драйверов SC имел нейтральную поверхность и предназначался для гольфистов, у которых нет проблем с траекторией свинга. Также компания *Adams* выпустила айрон Assault VMI, по массе превышающий все айроны других марок. Для его изготовления использовалась запатентованная математическая формула компании, с помощью которой идеальная масса головки рассчитывалась исходя из общей длины клюшки, длины рукоятки, массы грипа и рукоятки.

Компания Orlimar Golf

Компания *Orlimar Golf* была основана в 1960 году Лу Ортимем в Сан-Франциско, в бывшей конюшне. Компания занималась изготовлением клюшек под заказ для профессиональных гольфистов и мало кому была известна. В 1996 году ее объем продаж не превышал 1 млн. долл. В 1998 году компания вышла на рынок клюшек, предложив вуд *Tri-Metal*. Вуды *Tri-Metal* изготавливались из нержавеющей стали, меди и вольфрама, имели низкий центр тяжести и более плоскую поверхность, чем клюшки GVB компании *Callaway*. Соединение трех металлов и удачная форма головки мгновенно сделали вуд *Tri-Metal* популярным как среди профессионалов, так и среди любителей. К концу 1998 года продажи компании превысили 50 млн. долл., а *Orlimar Golf* была названа самой быстрорастущей частной компанией в регионе Сан-Франциско.

В 1999 году, когда компания *Callaway* начала восстанавливать свою утраченную в 1997—1998 годах долю рынка, продажи вудов производства *Orlimar* стали снижаться. Тогда *Orlimar* расширила свою товарную линию за счет айронов и драйверов. В 2000 году ассортимент продукции *Orlimar* включал вуды и драйверы *Tri-Metal Plus* и айроны *Tri-Metal*. Как и классические вуды *Tri-Metal* производства *Orlimar*, вуды и драйверы *Tri-Metal Plus* изготавливались из нержавеющей стали и содержали медно-вольфрамовую подошву для снижения центра тяжести, однако линия *Plus* отличалась большим изгибом головки. Поверхность головки металли-

ческих вудов Tri-Metal Plus покрывалась специальным составом Alpha Maraging Face, который, по утверждению компании, по твердости превосходит титан. Айроны Tri-Metal изготавливались из того же материала, что и металлические вуды, и от изделий конкурентов их отличала более высокая траектория и дальность.

Перспективы роста Callaway Golf и основание компании Callaway Golf Ball

В середине 1996 года Или Каллауэй провозгласил о создании компании *Callaway Golf Ball* и о переходе в нее Чарльза Яша из *Taylor Made*. С тех пор все с нетерпением ожидали появления мячиков для гольфа Rule 35.

Компания *Nike*, чтобы выйти на рынок мячей для гольфа, в 1999 году привлекла в качестве подрядчика компанию *Bridgestone*, а *Taylor Made* с той же целью купила у одного из конкурентов завод по производству мячей. Или Каллауэй выбрал самый трудный путь и построил у себя цех для производства мячей, решив разработать собственную модель. Или Каллауэй заметил: "Впервые в истории нашей отрасли компания создает производство мячей для гольфа с нуля. Мы проанализировали все существующие возможности, включая покупку готового производства или закупку мячей у независимого производителя с последующей собственной маркировкой. И мы решили, что свое производство — это лучший способ выпускать высококачественную продукцию сегодня и в будущем"¹⁰.

Callaway Golf потратила три года на разработку новых мячей и соответствующего оборудования для их выпуска. Чтобы выйти на рынок мячей для гольфа, компания вложила 170 млн. долл. в НИОКР, постройку завода площадью почти 20 кв. км и разработку и приобретение специального оборудования. Производственные мощности и оборудование специально были созданы инженерами *Callaway* с учетом специфики новых мячей.

Или Каллауэй был убежден, что специализированное оборудование повысит конкурентные возможности компании и будет способствовать успеху мячей. "Ни у кого, кроме нас, нет столько передового оборудования 1990-х годов и всего, что нужно для производства самых лучших мячей. Никто так тщательно не отбирал и не покупал все необходимое, как это делали мы. Некоторые компании из-за того, что их оборудование устарело, вынуждены обращаться к третьей стороне, когда им требуется новое оборудование. А у нас все свое и самое передовое," — сказал Каллауэй¹¹. Конкуренты *Callaway* так заинтересовались строящимся заводом для производства мячей, что даже делали аэрофотосъемки строительства.

Инженеры *Callaway Golf Ball*, приглашенные из компаний *Du Pont* и *Boeing*, для расчета аэродинамических характеристик использовали компьютерные программы (примененные впервые в *Boeing* и *General Electric*). С помощью этих программ инженеры анализировали различные виды поверхности мяча, более тысячи вариантов наполнения, приповерхностного слоя и покрытия. В результате появился мяч Rule 35, поставляемый в двух моделях универсального характера: инженеры *Callaway Golf Ball* целенаправленно отказались от принятой практики разработки большого количества мячей для разных видов удара. Или Каллауэй так прокомментировал избранную стратегию: "Мы соединили все преимущества в одном мячике. Гольфисту больше не нужно жертвовать точностью ради дальности и наоборот. Каждый мяч Rule 35 уникальным образом сочетает в себе все необходимые характеристики для оптимального броска. Теперь игроку не надо раздумывать, какой выбрать мяч"¹².

В производственном процессе использовались компьютеры. Они контролировали измельчение резины для наполнения, опрессовку приповерхностного слоя, нанесение уретанового покрытия. Готовые мячи по прозрачной трубе проходили через специальную диагностическую аппаратуру, проверявшую все мячи на абсолютную идентичность. С помощью лазера дважды

¹⁰ "Play Ball: Callaway Introduces the Rule 35", www.pgatour.com

¹¹ "Long on Promises, Short on Explanations", *Golfweek*, February 5, 2000.

¹² "Callaway Enters the Ball Game", *Show News*, February 5, 2000.

измерялась глубина каждой из 382 впадинок на поверхности мяча, а для равномерной и надежной окраски применялась электрическая обработка. Перед упаковкой мячики тщательно просвечивались рентгеновскими лучами и проверялись автоматикой; при обнаружении дефекта изделие отбраковывалось. В процессе производства использовалось 16 тыс. процедур контроля качества, и работники *Callaway* могли остановить изготовление партии при обнаружении дефекта.

Мячи Rule 35 во многом отличались от изделий других компаний. Название Rule 35 ("правило 35") придумал Или Каллауэй. Дело в том, что существует 34 правила игры в гольф, разработанных Ассоциацией гольфа Соединенных Штатов Америки и старинным Королевским Гольф-клубом Св. Эндрю, а Или Каллауэй предложил 35-е правило: "Наслаждайся игрой!"¹³.

В отличие от конкурентов, которые поставляли мячи в десяти разновидностях, *Callaway* выпускался только две модели своего мяча: мяч с голубым логотипом назывался *Softfeel* и от своего собрата с красным логотипом *Firmfeel* отличался только большей мягкостью. Или Каллауэй считал, что наличие лишь двух видов мячей облегчит игрокам выбор при покупке: "Всем известно, что создание мяча — сложный и наукоемкий процесс, но почему такой же должна быть и покупка мяча?"¹⁴. Каллауэй добавил: "Мы предлагаем два мяча. И все. Что тут говорить? Их всего два, выбрать нетрудно. Если вам нравится мягкий мяч, попробуйте голубой. Если предпочитаете жесткий, выбирайте красный. Мы не будем рассказывать, как далеко они летят, из чего сделаны и чем покрыты. Мы можем сказать только одно: "Попробуйте". Мы знаем, что любой из них даст вам больше, чем вы обычно ожидаете от мяча!"¹⁵.

После презентации двух моделей Rule 35 глава компании *Callaway Golf Ball* Чарльз Яш рассказал о стратегии компании, на основании которой решено было выпустить только два вида мячей, и объяснил, почему руководство отказывается комментировать технологию производства: "В основе наших действий лежало стремление выразить философию компании и ее видение, т.е. создать "очевидно превосходящий и отличающийся в лучшую сторону" продукт. Мы также решили не тратить силы на всю эту шумиху по поводу технических характеристик, состава полимеров, рисунка поверхности и невероятной дальности полета. Мяч Rule 35 все скажет за себя сам. Если вы предпочитаете жесткий мяч, ваш выбор — *Firmfeel*, если мягкий — *Softfeel*. Все очень просто!"¹⁶.

Мячи производства *Callaway Golf Ball* отличались также логотипом и упаковкой. Название *Callaway* было написано стилизованным шрифтом, а не староанглийским, как на клюшках, а логотип компании представлял собой букву *C* в виде отпечатка дна кубка. *Callaway* отказалась от традиционной упаковки мячей по 3 штуки в коробку и по 12 коробок на ящик, как делали все остальные компании. Мячики запечатываются в коробки по 5 штук и по 10 коробок, и менеджер по продажам в США объяснил это так: "Когда мы проводили исследование, то не нашли ни одного человека, который нам объяснил бы, почему мячи для гольфа упаковывают по 3 штуки и дюжинами. А когда мы выяснили, что в среднем гольфист использует 4,5 мяча за раунд, то решили, что 5 мячей в упаковке — оптимальное решение!"¹⁷.

Все компании упаковывали мячи в картонные коробки, на которых были название компании и характеристики мячей. В отличие от них, *Callaway* использовала прозрачную пластиковую коробку, на которой ставила только название и логотип. К тому же прилавки магазинов были приспособлены для упаковок мячей по три штуки, поэтому продавцам волей-неволей приходилось складывать упаковки *Callaway* отдельно от других марок, и они сразу бросались в глаза.

Издавна на рынке мячиков для гольфа господствовали такие компании, как *Titeist* и *Spalding* (табл. 12.7). Тем не менее многие аналитики считали, что уникальная компетенция компании *Callaway* в производстве высокотехнологической продукции, опыт в маркетинге и разветвленная сеть розничных торговцев помогут ей быстро завоевать 2-3% рынка. По прогнозам аналитиков, в 2000 году компания может рассчитывать на объем продаж в 60–70 млн. долл., а через два года этот показатель увеличится до 200 млн. долл. Учитывая высокую прибыль

¹³ "Play Ball: Callaway Introduces the Rule 35", www.pgatour.com.

¹⁴ "Callaway Enters the Ball Game", Show News, February 5, 2000.

¹⁵ "Long on Promises, Short on Explanations", Golfweek, February 5, 2000.

¹⁶ Пресс-релиз компании Callaway, 4 февраля 2000 года.

¹⁷ "Callaway Enters the Ball Game", Show News, February 5, 2000.

крупных компаний в высокодоходном сегменте мячей, можно предсказать, что деятельность на этом рынке принесет *Callaway* огромные доходы. Кроме того, спрос на мячи для гольфа не подвержен сезонным колебаниям, их покупают на протяжении всего года. Вдобавок мячи — это не драйвер ценой в 500 долл., на покупку которого многим гольфистам приходится откладывать деньги, их покупают сразу, как только появляется необходимость, а нередко и про запас.

Таблица 12.7. Оценочная доля производства ведущих компаний — изготовителей мячей для гольфа за период с 30 сентября 1998 года по 30 сентября 1999 года (%)

	В денежном выражении	В количественном выражении
Titelst	36	29
Top-Flite/Spalding	23	27
Pinnacle	11	14
Maxfli	8	7
Wilson	7	8
Slazenger	5	3
Precept	3	2
Dunlop	2	3
Taylor Made	1	1
Остальные	4	6
Всего	100	100

Источник. Компания *Callaway Golf*.

Выходя на рынок с мячами Rule 35, компания *Callaway Golf Ball* ставила цель — достичь долю рынка в 10% через два года; в более отдаленном будущем компания хотела стать одной из двух ведущих марок мячей для гольфа. “Семь миллионов человек пользуются нашими клюшками, и 80% из них считают их лучшими в мире, — сказал Или Каллауэй. — Это залог того, что наши мячи купят хотя бы для того, чтобы попробовать”¹⁸. Позже он добавил: “Я уверен, что мы продадим очень много мячей”¹⁹.

В феврале 2000 года был проведен опрос руководителей компаний, выпускающих снаряжение для гольфа. Согласно результатам этого опроса, драйвер Big Bertha производства *Callaway Golf* признан лучшим продуктом отрасли в XX веке. Та же группа опрошенных назвала Или Каллауэя самой выдающейся фигурой в индустрии снаряжения для гольфа 1990-х годов.

Или Каллауэй пообещал уйти на пенсию к 31 декабря 2001 года, поскольку скоро ему исполнится 81 год. На свое место президента и главы *Callaway Golf*, а также *Callaway Golf Ball* он хочет назначить Чарльза Яша. Как раз накануне выставки *PGA Merchandise Show* Чарльз Яш так прокомментировал свое новое повышение и роль производства мячей для гольфа в будущем компании: “Или Каллауэй, правление и акционеры продемонстрировали доверие к нам и веру в наши силы, что очень лестно. При такой поддержке и учитывая мой двадцатилетний опыт работы в индустрии снаряжения для гольфа, мы наверняка сумеем построить такую организацию и создать такую команду, которая будет иметь огромное влияние на рынке. Поэтому сейчас мы смотрим только в будущее. Пройдут года, прежде чем мы сможем конкурировать с ведущими компаниями на рынке мячей для гольфа. Но это наша цель. Если все делать правильно, у нас огромный потенциал для роста”²⁰.

¹⁸ “Rule 35 Tees Off”, San Diego Union-Tribune, February 4, 2000.

¹⁹ “Play Ball: Callaway Introduces the Rule 35”, www.pgatour.com

²⁰ “On the Spot: Chuck Yash”, Golf Products News, January–February 2000.

Ситуация для анализа 13¹

Drkoop.com

Николь Герскович

University of Michigan

Майкл Айверсон

University of Michigan

Фред Говард

University of Michigan

Джанет Мелхоп

University of Michigan

Пилар Спир

University of Michigan

Сидя в своем маленьком, тускло освещенном офисе и попивая воду из стакана, Деннис Упа, соучредитель *drkoop.com*, мысленно возвращался к недавнему разговору со своим партнером, Эвереттом Купом, бывшим главным врачом США. Ему вспомнились слова д-ра Купа: “Меня воодушевляют новые возможности, которые потребителям открывает Internet в сфере получения информации по здравоохранению. Я твердо убежден, что информированные потребители, выбирая врача, принимают более правильные решения. Наш новый Web-сайт — это сегодня главный источник качественной и достоверной медицинской информации для американцев”².

С момента появления в конце 1998 года компания *drkoop.com* быстро выросла и стала самым большим ресурсом по медицинским вопросам в Internet, однако ее доходы все еще не обеспечивали прибыли. Несмотря на то, что новая компания сосредоточила свои усилия на предоставлении информации по вопросам здравоохранения, Деннис понимал, что прибыль необходима — как для выплаты дивидендов акционерам, так и просто для существования бизнеса. Он отхлебнул еще глоток, и в голове мелькнула мысль: “Теплая вода — это ужасно. Хорошо бы получить прибыль, которой хватило хотя бы на холодильник!” Деннис задумался: какая стратегия нужна *drkoop.com*, чтобы закрепить первоначальный успех? Сайтов на медицинские темы становилось все больше, и некоторые конкуренты уже готовились атаковать позиции *drkoop.com*.

ИСТОРИЯ МЕДИЦИНСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Люди пытались побольше узнать о своих болезнях во все времена, даже тогда, когда больных лечили заклинаниями и молитвами. В наше время за медицинскими консультациями пациенты чаще всего обращаются к своим врачам. О таких заболеваниях, как грипп или простуда, можно многое узнать в аптеках, в средствах массовой информации, от друзей и из личного опыта. Более подробную информацию о серьезных заболеваниях, о лечении травами, витаминными препаратами или нетрадиционными средствами приходится искать в специальной литературе — книгах, журналах, брошюрах и пр. В последние годы появилось много организаций, оказывающих информационную поддержку страдающим от рака, диабета и других тяжелых болезней.

¹ Эта глава была подготовлена под руководством профессора Алана Афуа, университет Мичигана, для использования на семинарах. © 1999 авторов главы. Все права защищены.

² “Dr. Koop’s Community”, 1998 *Business Wire*, Inc., July 20, 1998.

Фармацевтические компании не только выпускают лечебные и профилактические препараты и ведут научно-исследовательскую деятельность по их разработке, но и оказывают помощь организациям здравоохранения. Компания *Bristol-Myers Squibb*, например, в 1997 году передала в собственный благотворительный фонд 23 млн. долл., в том числе на повышение информированности населения в медицинских вопросах. Большая часть средств фонда пошла на финансирование таких организаций, как Национальный фонд рака и Национальный фонд диабета. Фармацевтические компании также информируют пациентов о новых способах лечения с помощью рекламы и СМИ, через Web-сайты, а также посредством сотрудничества с общественными организациями, занимающимися вопросами профилактики и поддержки пациентов.

В конце 1999 года все фармацевтические компании уже имели собственные Web-сайты со многочисленными ссылками и широкой подборкой информации по выпускаемым ими медикаментам. На сайтах таких компаний, как *Medtronic* и *Guidant*, целые разделы посвящены заболеваниям сердечно-сосудистой системы. Сайт компании *Medtronic*, в частности, посвятил аритмии несколько разделов, на которых предлагаются услуги консультирования через Internet и ссылки на другие сайты по этой тематике, например, на сайт Американской ассоциации сердечно-сосудистых заболеваний.

МЕДИЦИНСКИЕ УСЛУГИ В INTERNET

Первые Web-сайты, относящиеся к медицине и здравоохранению, создавались фармацевтическими компаниями для электронной коммерции на уровне B2B для сотрудничества с дистрибьюторами фармацевтической продукции, сетями аптек и врачами. Сначала компании использовали эти Web-сайты большей частью для рекламы своих товаров и услуг. Однако довольно скоро обнаружилось, что большинство посетителей обращаются в Internet за информацией. Сайты, предлагающие большой объем бесплатной, познавательной и полезной информации, ежеквартально регистрировали тысячи, а затем и миллионы пользователей. Предприниматели поняли преимущества информационного обслуживания и приступили к предоставлению медицинских консультаций через Internet.

Web-сайты, посвященные медицинской информации, с самого начала были призваны предоставлять точные сведения по широкому спектру тем, связанных со здравоохранением, открыв пользователям альтернативный источник данных о различных заболеваниях. Оценив роль Internet в информировании населения по вопросам здравоохранения, создатели медицинских сайтов поняли, что выполняют важную общественную функцию³. Информация, размещенная на сайтах, бралась из книг и статей известных врачей, из журналов, которые сообщали последние результаты медицинских исследований, а также у партнеров, экспертов и организаций.

Медицинские Web-сайты в конце 1990-х годов росли как грибы. Чтобы удержать посетителей в условиях усиления конкуренции, провайдеры медицинской информации были вынуждены расширять список услуг, предоставляемых на сайтах. В частности, они предложили чаты для пользователей, идею которых позаимствовали в бизнес-моделях других Internet-компаний. Однако для предотвращения распространения в чатах неточной или вводящей в заблуждение информации большинство медицинских сайтов ввели опцию "Спроси эксперта", чтобы обеспечить пользователям возможность получать квалифицированные ответы на свои вопросы. Многие медицинские сайты приглашали различных экспертов, начиная от терапевтов и заканчивая узкими специалистами, которые консультировали пользователей и отвечали на их вопросы. Большинство медицинских сайтов для поддержания объективности и точности предоставляемой информации приняли "строгие этические нормы работы, включая правила предоставления рекламной и другой информации"⁴.

³ www.drkoop.com/aboutus/koop

⁴ *Ibid.*

КТО ТАКОЙ ДОКТОР КУП

Д-р Эверетт Куп приобрел широкую известность в бытность свою главным врачом в администрации президента Рейгана. Он играл видную роль в повышении уровня осведомленности общества о проблеме СПИДа и прославился активной борьбой с курением. Как главный врач, он был последовательным сторонником жестких мер по ограничению курения. После отставки с этого поста он продолжил свою деятельность по поощрению здорового образа жизни. Одним из его последних проектов была организация сайта *drkoop.com* с медицинской информацией.

Д-р Куп родился в Бруклине, штат Нью-Йорк, в 1916 году. Получив степень магистра медицины в Корнельском университете в 1941 году, он 35 лет проработал в детской больнице при Пенсильванском университете. За это время он приобрел репутацию одного из лучших в стране детских хирургов. С 1981 по 1989 годы д-р Куп был главным врачом Национальной медицинской службы США и директором ее международного департамента. В 1999 году д-р Куп продолжал вести активную деятельность в медицинских и образовательных кругах, регулярно публикуя свои статьи в электронных и обычных средствах массовой информации и выступая перед различными аудиториями. Он преподавал медицину в Дармутском университете, где и основал собственный Институт Купа. Он также возглавил Национальную кампанию по охране детей со штаб-квартирой в Вашингтоне, округ Колумбия, и за период с 1999 по 2001 годы снял 75 фильмов по проблемам диагностики для компании *Time-Life Medical*, где он был председателем правления.

Web-сайт *drkoop.com* назван в честь Эверетта Купа — в возрасте 83 лет он стал его соучредителем. Название было выбрано для того, чтобы завоевать доверие посетителей и лидерство на рынке медицинской информации. Соучредитель Деннис Упа был убежден, что имя д-ра Купа имело огромный авторитет. По мнению Денниса Упа, «Д-р Куп пользуется самым большим доверием среди медицинских специалистов, на него просто молятся. Это возлагает на нас огромную ответственность и требует особой тщательности в работе». Согласно последнему исследованию, проведенному компанией *Bruskin-Goldrin*, почти 60% потребителей знали д-ра Купа и почти половина из этого количества считали его самым авторитетным специалистом в вопросах здравоохранения⁵. За использование своего имени д-р Куп получает от *drkoop.com* авторский гонорар размером в 2% годового дохода от продаж уже известных товаров и до 4% годового дохода от продаж новой продукции. Однако недавно условия договора были пересмотрены: вместо гонораров д-р Куп получил право на покупку 214 тыс. акций компании *drkoop.com* по цене 17,84 долл. за акцию. Это соответствовало праву на покупку 8,9 тыс. акций в месяц.

РОЖДЕНИЕ DRKOOP.COM

После своей регистрации в июле 1997 года компания *Empower Health* 20 июля 1998 года открыла Web-портал *drkoop.com*, посвященный вопросам здравоохранения, предоставляющий обширную информацию по острым и хроническим заболеваниям, вопросам питания и здорового образа жизни, с доступом к базам данных по медицинским препаратам, публикациям и последним новостям в здравоохранении. По словам представителей компании, миссия Web-сайта состояла в том, чтобы «предоставить потребителям информацию и ресурсы для заботы о собственном здоровье». Именно тогда д-р Эверетт Куп, председатель *Empower*, высказал свое мнение, приведенное в начале этого рассказа. В июне 1999 года компания впервые выпустила акции; их первоначальная цена составила 9 долл. за штуку, в июле 1999 года она возросла до 40 долл., потом снизилась и стабилизировалась на уровне 11–20 долл. в последнем квартале 1999 года и в начале 2000 года. Выпуск акций позволил привлечь инвестиции на сумму 85 млн. долл.

Для повышения осведомленности потребителей о торговой марке *drkoop.com* компания *Empower Health* заключила партнерские отношения с корпорацией *USWeb*, специализирую-

⁵ "i:20 *drkoop.com*'s Dennis Uph", Crain Communications, November 1999.

⁶ PR Newswire Association, Inc., March 29, 1999.

шейся на работе с Internet-аудиторией. Совместными усилиями они разработали информационную стратегию, элементами которой стали баннерная реклама в Internet и реклама в СМИ, разработка эффективной поисковой системы для сайта, проведение PR-кампании в Internet⁷. За первые 90 дней сайт привлек больше миллиона посетителей. К июню 1999 года сайт уже имел 280 тысяч зарегистрированных пользователей и 6 миллионов посещений.

Успех был закреплен во второй половине 1999 года: в октябре количество просмотров страниц достигло 15 млн.⁸. В ноябре 1999 года компания *Media Metrix* объявила, что по итогам опроса *drkoop.com* занял первое место среди медицинских Web-сайтов, а по данным компании *PC Data* он был "медицинским сайтом номер один" с марта 1999 по ноябрь 1999 года. По результатам подсчетов *Media Metrix*, в категории Новости—Информация—Развлечения сайт *drkoop.com* занял 25-е место. За четвертый квартал 1999 года *drkoop.com* привлек 11,8 миллионов посетителей, просмотревших 49,4 млн. страниц. К январю 2000 года на сайте зарегистрировались миллион пользователей.

РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ DRKOOP.COM

В конце 1990-х годов здравоохранение было самым большим сегментом экономики США с годовым оборотом около 1 трлн. долл.⁹. Информация по охране здоровья и медицине вызвала постоянный и растущий интерес со стороны пользователей Internet. Согласно данным *Cyber Dialogue*, компании по исследованиям отрасли, на протяжении периода с июля 1997 года по июль 1998 года около 17 миллионов взрослых американцев искали в Internet информацию по вопросам здравоохранения и медицины, и примерно 50% из них после этого приобретали медицинские товары в магазинах и аптеках. По оценкам *Cyber Dialogue*, около 70% пользователей, которые обращались в Internet за информацией на медицинские темы, твердо убеждены, что Internet оказала им существенную информационную поддержку. По прогнозам *Cyber Dialogue*, количество взрослых американцев, ищущих в Сети медицинскую информацию, достигнет в 2000 году 30 миллионов, и что они потратят около 150 млрд. долл. на покупку через традиционные торговые учреждения различных видов товаров и услуг, связанных с медицинской и оздоровлением¹⁰. На рис. 13.1 представлены разные сегменты рынка здравоохранения США. Провайдеры медицинской информации рассчитывали на часть этого рынка¹¹.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ И СТРАТЕГИЯ DRKOOP.COM

Приступая к выпуску акций, руководство компании следующим образом определило цель и бизнес-модель *drkoop.com*.

Наша цель — признание *drkoop.com* самым надежным и исчерпывающим источником информации и услуг в медицине и здравоохранении в Internet. Наша бизнес-модель состоит в получении платы за рекламу и подписку рекламодателей, торговцев, производителей и организаций, работающих в медицине и здравоохранении, которые хотят получить доступ к целевой аудитории Internet-потребителей. Еще один источник дохода — оказание услуг в электронной торговле лекарствами, витаминами и пищевыми добавками, а также страховые услуги, которые предлагают на рынке наши партнеры.

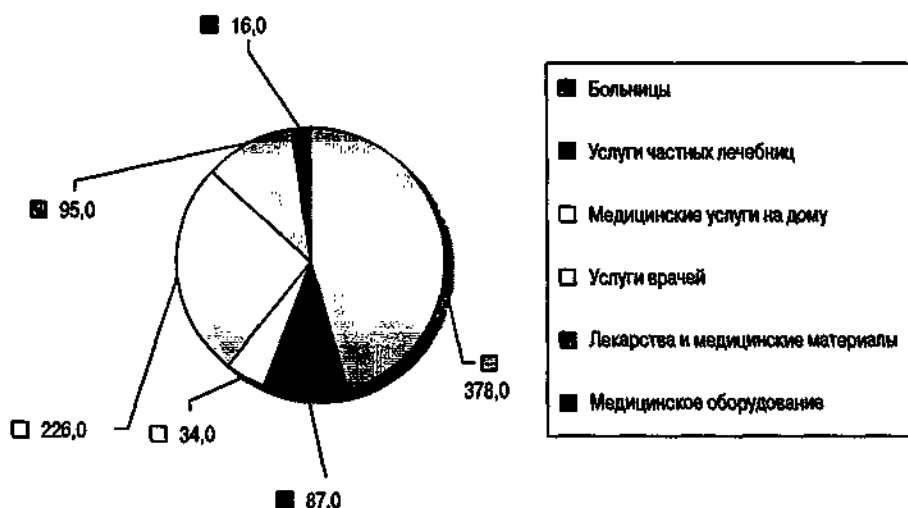
⁷ "USWeb Audience Development Practice Helps Establish Success of Leading Consumer Healthcare Site", 1998 *Business Wire, Inc.*, November 19, 1998.

⁸ "drkoop.com Breaks 15 Million Page Views for October", PR Newswire, November 22, 1999.

⁹ См. базу данных Hoover's (www.hoovers.com/industry/snapshot/0,2204,23,00.html). См. также работу Thomas E. Miller, Scott Reents, "The Health Care Industry in Transition", *Cyber Dialogue*, 1998.

¹⁰ Thomas E. Miller and Scott Reents, "The Health Care Industry in Transition".

¹¹ Ibid.



Источник: Сетевая база данных Hoover's.

Рис. 13.1. Объем рынка услуг здравоохранения США в 1997 году

Стратегия *drkoop.com* включала следующие ключевые элементы.

- Укрепить торговую марку *drkoop.com* и добиться того, чтобы в глазах потребителей компания ассоциировалась с д-ром Эвереттом Купом — образцом надежности и компетентности.
- Предоставлять высококачественную информацию по вопросам медицины и здравоохранения, чтобы привлечь и удержать потребителей на Web-сайте *drkoop.com*.
- Распространять контент *drkoop.com* на партнерских порталах и других Web-сайтах, которые, во-первых, зарекомендовали себя как источники надежной и обширной информации, во-вторых, имеют возможность обеспечить рост для *drkoop.com* и широкую узнаваемость торговой марки *drkoop.com*.
- Способствовать развитию сообществ пользователей в Internet, чтобы люди со сходными медицинскими интересами могли обмениваться информацией, получать новости и информацию анонимно и в защищенном режиме.
- Обеспечивать потребителей уникальными возможностями, в частности системой предоставления информации о взаимодействии различных лекарств и лекарственных препаратов.
- Обеспечив защищенный доступ к базе данных на Web-сайте компании, предоставлять пользователям возможность вести индивидуальные медицинские карты для наблюдения за здоровьем и лечением на протяжении всей жизни.
- Разработать привлекательный Web-сайт, способный транслировать адресную рекламу, что обеспечивает более высокие доходы от рекламы.
- Оказывать услуги электронной коммерции торговцам и производителям товаров и услуг, а также индивидуальным потребителям.

Стратегическое партнерство

Основным компонентом стратегии *drkoop.com* было установление партнерских взаимоотношений с организациями, способными расширить наполнение сайта и перечень предоставляемых услуг, помочь перенести бизнес-модель компании на традиционные области здравоохранения и увеличить посещаемость сайта. Для развития содержания сайта *drkoop.com* установила партнерство со следующими организациями.

- *American Council on Science and Health* (Американский совет по науке и здравоохранению). ACSH — независимая, неприбыльная, освобожденная от налогов организация, занимающаяся исследованиями пищевых продуктов, проблем питания, химических соединений, фармацевтики, здорового образа жизни, окружающей среды и здравоохранения. Оценкой исследований и публикаций этой организации занимаются 300 специально подобранных врачей, ученых и консультантов.
- *Cleveland Clinic Foundation* (Фонд Кливлендской клиники). В Кливлендскую клинику (частное некоммерческое учреждение) входят больница, исследовательский центр и медицинская кафедра, где работают сотни специалистов-медиков. В 1999 году издание *US News and World Report* объявило больницу Фонда лучшим в стране учреждением для лечения кардиологических заболеваний; по общим показателям больница заняла четвертое место (по данным того же *US News and World Report*).
- *Dartmouth Medical School* (Дармутская медицинская школа). Эксперты Дармутской медицинской школы специализируются на предоставлении информации по более чем 60 темам медицины и здравоохранения, а также на анализе основных направлений и тенденций медицинских исследований.
- *Lifescape.com*. Сайт *Lifescape* предоставляет последние медицинские новости, сведения о клиниках, исследования внутрисемейных и межличностных отношений и психического здоровья.
- *Multum Information Services*. Компания по предоставлению информационных услуг *Multum* поставляет *drkoop.com* обширную и регулярно обновляемую базу данных по медикаментам, на основании которой *drkoop.com* разработала поисковую систему *DrugChecker*, ставшую одним из брендов компании.
- *Screaming Media*. *Screaming Media* предоставляет для *drkoop.com* подборку последних известий в режиме реального времени и статьи на темы, связанные с медициной из более чем 50 источников в Internet.
- *World Book*. Издательство *World Book* разместило в Internet свою медицинскую энциклопедию *World Book Rush-Presbyterian-St. Luke's Medical Center Medical Encyclopedia*.
- Компания *Shared Medical Systems*. SMS поставляет программное обеспечение для защищенного обмена данными между пациентами и врачами, а также местными организациями здравоохранения.

В начале 2000 года компания *drkoop.com* заключила с более чем 10 сайтами соглашения, по условиям которых стала для них эксклюзивным или привилегированным поставщиком информации о здравоохранении и медицине. В числе основных потребителей информации *drkoop.com* следующие сайты.

- *Infoseek* и *Buena Vista Internet*. Для повышения узнаваемости своей торговой марки и увеличения посещаемости сайта *drkoop.com* заключила соглашение с *Infoseek Corporation* и *Buena Vista Internet Group* (отделением *Walt Disney Company*); согласно этому соглашению *drkoop.com* стала эксклюзивным провайдером информации по медицине и здравоохранению трех Web-сайтов сети *Go Network*: *Go.com Health Center*, *ESPN.com Training Room* и *Family.com Health Channel*. Одновременно компания *drkoop.com* стала эксклюзивным партнером *Go.com Health Center* по продаже медикаментов и медицинских страховок, а также по проведению клинических испытаний. По договору с *Infoseek* компания *drkoop.com* стала основным поставщиком информации по охране здоровья для *ABCnews.com*. Договор охватывал период с апреля 1999 года по апрель 2002 года, и в соответствии с ним *drkoop.com* должна выплатить *Infoseek* и *Buena Vista Internet* в общей сложности 58 млн. долл.
- *Adventist Health Systems (AHS)*. В январе 1999 года *drkoop.com* обменяла 2615677 привилегированных акций на 3,5 млн. долл. и 10%-ную долю в компании *Health-Magic*. *Health-Magic* — дочерняя компания *AHS*, разработчика программного обеспечения для

персональных медицинских карт¹². По условиям этого договора *drkoop.com* получила возможность пользоваться программным обеспечением *AHS*, а та, в свою очередь, стала участником программы партнерства *Community Partner*, организованной *drkoop.com*.

- *FHC Internet*. *FHC* приобрела 1,1 млн. обычных акций *drkoop.com* по 9 долл. за акцию в рамках соглашения о спонсировании центра психического здоровья *drkoop.com*¹³. *FHC Internet* — подразделение компании *Foundation Health Systems*, которая специализируется на уходе за больными по поручению местных органов здравоохранения (один из видов аутсорсинга).
- *Quintiles International*. Компания *Quintiles* заключила с *drkoop.com* соглашение о совместной разработке центра информации о клинических исследованиях. *Quintiles* — самый крупный в мире поставщик услуг для клинических исследований, которые проводят фармацевтические компании. По договору с *drkoop.com* компания *Quintiles* приобрела акции *drkoop.com* на 5 млн. долл. по цене 9 долл. за акцию. Центр клинических исследований предоставляет пользователям *drkoop.com* информацию о клинических исследованиях в США. Желавшие принять участие в этих исследованиях заполняют на сайте анкеты первичного отбора, которые пересылаются на сайты исследовательских организаций. *Drkoop.com* получает около 100 долл. за каждую анкету. *Quintiles* считает, что это соглашение поможет ей сократить время и расходы на отбор кандидатов для клинических испытаний и создать базу данных потенциальных кандидатов для участия в испытаниях¹⁴.
- *America Online*. По договору с *America Online* компания *drkoop.com* обязалась предоставлять информационные услуги в области медицины и здравоохранения пользователям *America Online* и *CompuServe*, а также порталам *AOL* — *AOL.com*, *Netscape.com* и *DigitalCity.com*. За доступа к аудитории этих пяти Web-сайтов (а это свыше 70 миллионов пользователей) и возможность использования богатого опыта *AOL* в организации Internet-торговли *drkoop.com* обязалась выплатить *AOL* 89 млн. долл. в течение последующих четырех лет, а также предоставить *AOL* право приобрести 1,6 млн. акций по цене 15,94 долл. за акцию. Со своей стороны, *drkoop.com* получила 8 млн. долл. в качестве лицензионной платы за использование системы персональных медицинских карт.
- *Phar-Mor*. Договор о партнерстве *drkoop.com* с Internet-аптекой *Phar-Mor* включал в себя пункт о спонсировании этой компанией ежемесячного выпуска новостей *drkoop.com* по проблемам аптечного бизнеса. Посетители Web-сайта *Phar-Mor* могут перейти по ссылке на *drkoop.com* для получения необходимой медицинской информации, а посетители *drkoop.com* имеют доступ к сайту *Phar-Mor*.
- *DrugEmporium*. *DrugEmporium* и *drkoop.com* в октябре 1999 года подписали договор, согласно которому посетители *drkoop.com* получают скидку на приобретение свыше 20 тыс. наименований продуктов *DrugEmporium*. Для получения более подробной информации о заинтересовавших их продуктах покупатели *DrugEmporium* могут перейти на сайт *drkoop.com*. В раздел покупки медикаментов по рецептам *DrugEmporium* введена функция *DrugChecker*, автоматически проверяющая возможность каких-либо побочных явлений от приема лекарств.
- *Другие альянсы и партнерские маркетинговые программы*. Компания *drkoop.com* состоит в партнерских отношениях с такими организациями здравоохранения, как *Highmark* (одна из десяти крупнейших страховых компаний США), *MemorialCare* (большая медицинская организация, обслуживающая более 14 миллионов жителей Лос-Анджелеса и прилегающего региона), *Scott and White Hospital and Clinic* (одна из крупнейших многопрофильных клиник США), *Promina Health Systems* (некоммерческая медицинская организация, обслуживающая 4,3 миллиона жителей в регионе Атланты), *Cleveland Clinic* (клиника со штатом около 850 врачей) и *Baptist Health System* (система здравоохранения, обслуживающая

¹² Bear Stearns Equity Research, Health Care Industry, July 27, 1999.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

3,5 миллиона жителей Майями и штата Флорида). Кроме этих соглашений, *drkoop.com* заключила соглашения о предоставлении материалов, установлении взаимного доступа на Web-сайты и других видах сотрудничества с Internet-компаниями *Weather Channel*, *Physicians' Online*, *Salon.com Health & Body*, *SeniorNet*, *@Home*, *Roadrunner* (Internet-провайдер кабельных систем *Time Warner* и *Media One*), *Tallahassee Memorial HealthCare*, *Yahoo Health*.

Партнерство с общественными организациями и телестудиями

В рамках своей Программы партнерства с общественными организациями (Community Partner Program) *drkoop.com* установила прочные связи с больницами и организациями здравоохранения, разрешив им использовать информационное наполнение сайта и торговую марку *drkoop.com* для продвижения своих Web-сайтов. Организации — участники Программы используют ресурсы Web-сайта *drkoop.com* для информирования своих пациентов в вопросах здравоохранения и интерактивные возможности *drkoop.com* для просвещения и обучения пациентов. В феврале 2000 года в Программе партнерства с общественными организациями принимало участие уже больше 300 местных организаций здравоохранения. В последнее время *drkoop.com* приступила к реализации Программы партнерства с телевидением, в рамках которой 18 местных телевизионных компаний получили доступ к наполнению сайта.

Использование Программ партнерства для создания "Сети"

Компания рассматривала все перечисленные программы партнерства как важнейший элемент стратегии по созданию сети медицинских сайтов для потребителей информации по медицине и здравоохранению. Цель такой сети — предоставление надежной информации, консультационных и лечебно-профилактических услуг. В документах компании говорится: "В число наших партнеров входят Internet-порталы, Web-сайты, организации здравоохранения, традиционные средства медицинской информации. Партнерские отношения с традиционными СМИ позволяет нам передавать качественную информацию широкой аудитории. Наши региональные партнеры занимаются информационным обслуживанием местных аудиторий. С их помощью *drkoop.com* развивает собственную сеть для распространения медицинской информации, свежих новостей, аналитических материалов по медицине и здравоохранению".

Последние маркетинговые и рекламные проекты *drkoop.com*

Чтобы повысить узнаваемость торговой марки и увеличить посещаемость Web-сайта, *drkoop.com* размещает рекламу на таких интенсивно посещаемых сайтах, как *Yahoo!* и др. Так же поступают и конкуренты. *WebMD.com* размещает рекламу на *NetZero*, сайте бесплатного Internet-провайдера, *Onhealth.com* — на *Yahoo!*. Кроме рекламы в Internet, *drkoop.com* также установила партнерские отношения с местными телевизионными каналами, которые используют информацию сайта в своих медицинских программах в обмен на рекламу *drkoop.com*, которая демонстрируется в этих программах.

В конце 1999 года *drkoop.com* начала обширную рекламную кампанию с бюджетом 10–15 млн. долл. для повышения узнаваемости своей торговой марки среди потребителей¹⁵. Руководство компании было уверено, что растущая конкуренция среди медицинских Web-сайтов требует увеличения расходов на рекламу. Компания также наняла агентство *Creative Artists* для продвижения марки *drkoop.com* среди пользователей Internet¹⁶.

¹⁵ "i:20 *drkoop.com's Dennis Upah*", Crain Communications, November 1999.

¹⁶ Creative Artists предоставляет консалтинговые услуги по стратегиям в маркетинге и технологиях, заключила союз с Internet-инкубатором *idealab!* и с консалтинговой и рекламной компанией *Shepardson, Stern and Kaminsky*, специализирующейся на рекламе и консалтинге по коммуникациям.

Источники доходов drkoop.com

Источники доходов компании — продажа рекламного пространства на сайте, лицензионное предоставление контента другим средствам массовой информации, партнерские программы. Продажа рекламного пространства создает значительный доход. Единственный спонсор Web-сайта — компания *DrugEmporium*. Компания *drkoop.com* активно рекламирует эту компанию и разместила ссылки на ее Web-сайт, помогая спонсору торговать медикаментами. Рекламное пространство на *drkoop.com* покупают также общественные организации — партнеры компании (в том числе местные больницы) и медицинские страховые компании. Фактические и прогнозируемые финансовые данные *drkoop.com* представлены в табл. 13.1 и 13.2.

ИНФОРМАЦИЯ НА WEB-САЙТЕ DRKOOP.COM

Web-сайт *drkoop.com* содержит больше 70 тыс. страниц информации медицинского характера и предлагает пользователям различные услуги. Девизом сайта служит высказывание д-ра Купа: “Знания — лучший рецепт”. К 2000 году сайт превратился в портал с уникальным контентом и сообществом пользователей, связанный ссылками с многочисленными информационными ресурсами. Информация на сайте разделена на шесть категорий:

- Новости
- Семья
- Ресурсы
- Здоровый образ жизни
- Общество
- Советы

Зарегистрировавшись, пользователи становятся членами сообщества *drkoop.com*; членство открывает доступ к интерактивным средствам поиска и анализа, телеконференциям и чатам. Сайт также позволяет своим членам создавать и настраивать персональные начальные страницы и получать информацию по различным темам.

Новости

Раздел новостей сайта *drkoop.com* предоставляет самую свежую информацию по медицине и здравоохранению. Пользователи могут узнать об изъятии из обращения медицинских товаров, прочитать редакционные статьи о событиях в здравоохранении, ознакомиться с результатами опросов, специальных исследований, узнать новости спортивной медицины. На сайте размещаются отчеты и публикации *American Council on Science and Health* (Американский Совет по науке и здравоохранению) и *Occupational Safety and Health Administration* (Управление охраны труда). Поисковая система *HealthSearch* открывает доступ зарегистрированным членам *drkoop.com* к архиву сайта с миллионами статей по различным вопросам здравоохранения. Поиск можно проводить также и по *MedLine* (базе данных медицинских журналов) и по библиографической базе данных *National Cancer Institute* (Национального института онкологических заболеваний).

Семья

Раздел “Семья” Web-сайта *drkoop.com* содержит подразделы “Дети”, “Мужчины”, “Женщины” и “Пожилые”. *Drkoop.com* не раз признавался лучшим медицинским сайтом для женщин и детей. В частности, 8 ноября 1999 года *drkoop.com* получил золотую медаль в категории “Лучший сайт для женщин”¹⁷ за “высокий уровень освещения медицинских новостей и общественных событий, предоставление образовательного материала и рекомендаций по здоровью женщин”.

¹⁷ “*drkoop.com Web Site Dominates Awards at eHealthcare World*”, PR Newswire, November 8, 1999.

Таблица 13.1. Фактически контролируемые финансовые отчеты *afkkoop.com*, 1997-2000 годы (в млн. долл., кроме данных на одну акцию)

	Данные отчета о прибыли и убытках					Анализ доходов, издержек и прибыли, %				
	1997	1998	1999	2000	2001	1997	1998	1999	2000*	2001*
Доходы										
Реклама	—	—	7,7	23,3	42,3	н/д	н/д	81,1	72,7	63,4
Выдача лицензий на использование контента	—	—	1,7	6,7	17,1	н/д	н/д	17,9	20,8	25,6
Другие	—	—	0,1	2,1	7,4	н/д	н/д	1,1	6,5	11,0
Всего доходов	—	0,04	9,5	32,1	66,7	н/д	н/д	100,0	100,0	100,0
Эксплуатационные расходы										
Производство, контент, разработка продукта	0,5	4,4	9,4	20,8	23,5	н/д	н/д	98,9	64,9	35,2
Продажи и маркетинг	—	2,0	45,6	34,6	35,8	н/д	н/д	480,0	107,7	53,6
Всего расходов	0,5	6,4	55,0	55,4	59,3	н/д	н/д	578,9	172,6	88,8
Валовой доход	-0,5	-6,4	-47,9	-23,3	7,4					
Валовая прибыль %	н/з	н/з	н/з	-72,6	11,1					
Общие и административные расходы	0,2	2,6	9,5	10,6	12,2	н/д	н/д	100,0	33,0	18,3
Операционный доход	-0,6	-9,0	-57,4	-33,9	-4,8					
Операционная прибыль	н/з	н/з	н/з	-105,6	-7,2					
Непроизводственные доходы и расходы										
Проценты, нетто	—	—	1,3	1,7	1,7	н/д	н/д	13,7	5,3	2,5
Другие	—	—	—	—	—	н/д	н/д	0,0	0,0	0,0
Доход до уплаты налогов	-0,6	-9,0	-56,1	-32,2	-3,1	н/д	н/д	-590,5	-100,3	-4,6
Прибыль до уплаты налогов	н/з	н/з	н/з	-100,3	-4,6					
Резерв для уплаты налога на прибыль	—	—	—	—	0,6					

Окончание табл. 13.1

	Данные отчета о прибыли и убытках					Анализ доходов, издержек и прибыли, %				
	1997	1998	1999	2000	2001	1997	1998	1999	2000*	2001*
Ставка налога	0	0	0	0	-18					
Доход до незапланированных выплат	-0,6	-9,0	-56,1	-32,2	-3,6	н/д	н/д	-590,5	-100,3	-5,4
Незапланированные выплаты	—	—	—	—	—					
Чистая прибыль	-0,6	-9,0	-56,1	-32,2	-3,6	н/д	н/д	-590,5	-100,3	-5,4

* Оценочные значения
н/з - незначительно, н/д - нет данных.

Источник: Отчеты компании, оценки Bear, Stearns & Co. Inc.

Справка о балансе на 2000-2001 годы (в млн. долл., кроме данных на одну акцию)				
	Дек. 1998	Дек. 1999	Дек. 2000*	Дек. 2001*
Активы				
Оборотные активы				
Наличность и эквиваленты	—	35,7	19,9	11,1
Дебиторская задолженность	—	10,5	9,6	14,5
Другие оборотные активы	—	22,6	5,9	5,9
Всего оборотных активов	0,1	68,9	35,4	31,5
Имущество, машины и оборудование	0,3	10,4	1,0	2,2
Инвестиции	—	5,0	5,0	5,0
Лицензии	—	2,8	2,1	1,2
Другие активы	—	12,4	—	—
Итого активов	0,4	99,5	43,6	39,9
Пассивы и акционерный капитал				

	Дек. 1998	Дек. 1999	Дек. 2000*	Дек. 2001*
Краткосрочные обязательства				
Кредиторская задолженность	0,8	8,2	5,0	5,0
Срочные обязательства	0,5	9,6	2,7	2,7
Доходы будущих лет	—	3,4	0,7	0,7
Дебиторская задолженность	0,5	—	0,3	0,3
Всего текущих обязательств	3,0	23,2	8,7	8,7
Другие	—	—	—	—
Подлежащие выкупу привилегированные акции	18,4	—	—	—
Привилегированные акции	—	—	—	—
Обычные акции	—	—	—	—
Дополнительный капитал	—	149,4	133,5	129,9
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-19,6	-75,7	-94,9	-94,9
Другие	-1,4	-2,4	-3,9	-3,9
Итого акционерного капитала	-21,0	71,3	34,8	31,2
Итого пассивов	0,4	99,5	43,6	39,9
Некоторые данные финансовой статистики				
Коэффициент ликвидности	0	7,7	4,1	3,6
Остаточная стоимость основного капитала на 1 акцию	н/д	2,23	1,14	0,99
Доход на акционерный капитал	н/д	н/д	н/д	н/д
Наличность на 1 акцию	-0,32	-0,41	-1,00	-0,06
Чистая наличность на 1 акцию	-0,33	-0,41	-1,04	-0,12
Долгосрочная задолженность/капитал всего, %	0%	0%	0%	0%

* оценочные значения

н/д – нет данных

Источник. Отчеты компании, оценкой Bear, Stearns & Co. Inc.

Ресурсы

Drkoop.com предлагает своим пользователям средства персонализации. В разделе *Personal Drugstore* (Личная аптека) потребители получают информацию о медикаментах, отпускаемых по рецептам, и могут узнать о взаимодействии препаратов. *DrugChecker*, запатентованная технология компании *drkoop.com*, определяет, не вступят ли лекарства при приеме в нежелательную реакцию с другими препаратами или с пищей. Это очень важная информация, потому что, по данным *American Medical Association* (Американской медицинской ассоциации), наступившая вследствие приема несовместимых медицинских препаратов побочная реакция стала четвертой по распространенности причиной смерти в США. Более чем 100 тыс. смертей в 1997 году произошло из-за побочных реакций на отпускаемые по рецептам медикаменты¹⁸. Технология *DrugChecker* получила от *eHealthCare World* золотую медаль как "Лучшее интерактивное средство оценки"¹⁹. Члены Web-сайта *drkoop.com* могут бесплатно загрузить *DrugChecker* на свой ПК и включить его в свой персональный Web-сайт. С конца 1999 года доступ к *DrugChecker* можно получать уже на более чем 9500 Web-сайтов²⁰.

Раздел *Personal Insurance Center* (Персональная страховка) сайта *drkoop.com* помогает потребителям оценить страховые полисы с помощью библиотеки документов по страхованию, терминологического словаря и консультаций экспертов. Пользователям предлагается информация в разделе *FAQ* и возможность обратиться с вопросом к эксперту по страхованию Джиму Перри из *Council for Affordable Health Insurance* (Совету по борьбе за доступность медицинского страхования). В разделе *Personal Insurance Center* размещается баннерная реклама страховых сайтов, в том числе *eHealthInsurance.com* и *Quotesmith.com*, и информация о видах и условиях страховки. В этом разделе имеется обширная библиотека статей по вопросам страхования, данные о страховых программах в различных штатах, о государственных медицинских программах *Medicare* и *Medicaid*, а также средства помощи в выборе страхового полиса²¹. Сайт *drkoop.com* получил от *eHealthCare World* серебряную медаль "За организацию помощи клиентам".

До широкого распространения Internet информация о результатах клинических испытаний редко попадала в руки пациентов. *Drkoop.com* начала распространять данные клинических исследований, в том числе информацию для пациентов, описание процедуры проведения исследований и правила участия в клинических испытаниях *Quintiles*, самого крупного в мире поставщика услуг клинических исследований фармацевтическим компаниям. *Drkoop.com* заключила соглашение с *Quintiles*, в рамках которого *drkoop.com* привлекала к клиническим испытаниям участников-добровольцев и получала за это вознаграждение.

На сайте *drkoop.com* есть база данных и справочник учреждений здравоохранения в различных регионах вместе с картами, чтобы потребителям было проще отыскивать местонахождение больниц, однако в этот справочник включены лишь те больницы, которые участвуют в Программе партнерства с общественными организациями сайта²². Программа *Physician Locator*, предоставленная *American Board for Medical Specialties* (Американским советом содействия медицине), позволяет зарегистрированным членам подбирать себе лечащего врача из числа получивших сертификаты *ABMS*. После щелчка на пиктограмме *Physician Locator* происходит автоматическая переадресация на сайт *ABMS*. В разделе "Ресурсы" были собраны ссылки на фармацевтические сайты, где потребители могут заказать медикаменты, выбранные после интерактивной консультации со специалистами. Правда, на вопрос, станут ли

¹⁸ "Dr.Koop's Community".

¹⁹ "drkoop.com Web Site Dominates Awards at eHealthcare World".

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Клиники, участвующие в Программе партнерства, платят от 50 тыс. долл. до 100 тыс. долл. в год за лицензию на использование информации *drkoop.com* на своих Web-сайтах. В соответствии с программой *drkoop.com* размещает у себя ссылки на Web-сайты этих учреждений.

в будущем врачи выписывать рецепты исключительно через Internet, Дональд Хакетт, президент и глава компании *drkoop.com*, ответил, что это маловероятно.

Хотя я поддерживаю развитие технологий, они никогда не заменят человеческое общение, особенно врача с пациентом. Но такие процедуры, как запись на прием к врачу, значительно упрощаются благодаря новым технологиям. Безусловно, Internet облегчает людям жизнь²³.

В числе других ресурсов *drkoop.com* — перечень сайтов по здравоохранению (куда не входят главные конкуренты, такие как *WebMD* и *onhealth.com*) и список медицинской литературы, рекомендованной экспертами и представителями общественности. Благодаря соглашению с *Amazon.com* пользователи, желающие купить какую-либо из этих книг, автоматически перенаправлялись на сайт *Amazon.com*.

Здоровый образ жизни

Главные темы раздела “Здоровый образ жизни” — физкультура и профилактика. Здесь можно найти рекомендации по похудению, рецепты диетических блюд и чаты по диетическому питанию. С помощью специального программного обеспечения пользователь может спланировать свой спортивный режим, соответствующий режиму питания и прочим занятиям. Главная идея этого раздела состоит в том, что здоровый образ жизни и хорошая спортивная форма предотвращают многие заболевания.

Тему здорового образа жизни продолжают страницы, посвященные любимой теме д-ра Эверетта Купа — вреду курения. Кроме большого массива информации о влиянии курения на организм, сайт содержит информацию о программах отказа от курения и группах поддержки. В основном информация по этой теме отражает личные убеждения д-ра Купа.

Общество

В основе деятельности сайта *drkoop.com* лежит идея объединения людей и предоставления им средств и информации для улучшения своего здоровья. Ярче всего эта идея воплотилась в разделе “Общество”, в котором создано более 130 чатов и служб объявлений. Пользователи могут выбрать любую из 130 тем, участвовать в дискуссиях, делиться опытом и мнениями, читать и публиковать объявления. В дискуссиях, проводимых в этом разделе, участвуют не только пациенты, но и врачи.

На страницы этого раздела поступает большой поток баннерных и обычных рекламных объявлений с таких сайтов, как *DrugEmporium.com*, на которых пользователям предлагаются полезные для здоровья товары и услуги. Благодаря специальной функции тематика рекламных объявлений меняется в зависимости от того, какое заболевание пользователь изучает в данный момент.

Советы

Раздел “Советы” — это Internet-энциклопедия медицинских рекомендаций. Здесь можно получить сведения обо всех физических или психических заболеваниях и перейти по ссылкам на страницы с информацией о первой помощи при таких распространенных симптомах, как боль в спине или бессонница. Страницы первой медицинской помощи содержат советы на все случаи жизни — от укусов животных до солнечных ожогов.

Ответственность за наполнение сайта

На каждой Web-странице сайта *drkoop.com* размещается объявление “отказ от ответственности” (disclaimer), снимающее с руководства сайта ответственность за рекламную информа-

²³ “Posts”, Standard, June 28, 1999.

цию: “Эта информация не может полностью заменить советы врача-профессионала. Вы не должны использовать ее для диагностики или лечения без консультации с квалифицированным специалистом. По всем вопросам, пожалуйста, советуйтесь со своим врачом”²⁴.

Награды сайта

4 ноября 1999 года на вручении наград *eHealthcare World Awards* в Нью-Йорке *drkoop.com* получил больше отличий, чем какой-либо другой медицинский сайт. Сайт был награжден двумя золотыми и двумя серебряными медалями за высокое качество предлагаемой информации и профессионализм, обеспечившие доверие потребителей. Однако *American Medical Association* критиковала *drkoop.com* за недостаток информации о спонсорах и коммерческих связях.

МЕДИЦИНСКИЙ КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ СОВЕТ DRKOOP.COM

Для совершенствования наполнения и ресурсов сайта компания *drkoop.com* создала Медицинский консультативный совет, в который вошли д-р Эверетт Куп и еще пять специалистов:

- Д-р Нэнси Шнайдерман — член Совета директоров *drkoop.com*, медицинский корреспондент *ABC* (частый гость передач “Доброе утро, Америка”, 20/20 и “Вечерние новости ABC”), автор ежемесячной колонки в *Good Housekeeping*, автор книг по здоровью для женщин старше 40 лет и нескольких научных работ, адъюнкт-профессор двух калифорнийских клиник.
- Д-р Джеймс Диксон-третий, — бывший помощник заместителя министра здравоохранения, помощник главного врача США, автор 50 опубликованных научных работ по хирургии и биомедицинским исследованиям, редактор шести книг и член Американской коллегии хирургов.
- Д-р Брюс Хенсел — медицинский и научный редактор, корреспондент канала *NBC4’s Channel 4 News*, обладатель премии *Emmy*, ведущий программы о последних медицинских достижениях *4 Your Health!*, адъюнкт-профессор медицины, обладатель многих наград в медицине.
- Д-р Стенли Джоэл Рейзер — профессор гуманитарных наук и технологий в сфере здравоохранения в Центре здравоохранения Хьюстона при Университете Техаса, автор более чем 120 статей и книг, выдающийся оратор и признанный авторитет в таких областях, как медицинская этика, оценка медицинских технологий, система ценностей в управлении охраной здоровья, политика здравоохранения.
- Д-р Майкл Сет Шо — президент *Health Science Media* (компания медицинского образования, коммуникаций и средств массовой информации, Атланта, штат Джорджия) с 1979 года, выпускник Школы медицины при Университете Импери и член нескольких медицинских организаций.

СПЕЦИФИКА КОНКУРЕНЦИИ И ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ DRKOOP.COM

Конкуренция среди Internet-сайтов медицинской информации всегда была жесткой. В последнее время возникли сотни сайтов по разным видам медицинской информации. Все популярные порталы предлагают медицинскую информацию, чаты, консультации экспертов, ссылки на различные продукты, публикации для медиков всех специализаций.

Кроме информационных компаний, в Internet стали активно действовать и крупные медицинские компании. Некоторые из них также предоставляют медицинскую информацию,

²⁴ Этот “отказ от ответственности” помещен на каждой странице Web-сайта *drkoop.com*.

однако основное внимание эти компании уделяют продвижению медицинского страхования и/или медицинских товаров, продаваемых в розничной торговле. Большинство фармацевтических компаний часть своих Web-сайтов отводят под информацию для потребителей. Всех превзошла компания *Merck*, которая опубликовала в Internet "медицинскую библию". Фармацевтические компании не рассматриваются как прямые конкуренты сайтов медицинской информации, таких как *drkoop.com*, потому что их главная цель — продажа своей продукции, однако это сильные игроки на Internet-рынке медицинской информации.

Руководство *drkoop.com* полагает, что конкуренция между этими сайтами за качественный контент приведет к росту гонораров, запрашиваемых специалистами-консультантами, из-за чего возрастут издержки компании. Кроме того, из-за обострения конкуренции сайты медицинской информации ощущают необходимость в дифференциации. Добавление новых услуг требует от конкурентов совершенствования технологий, что также ведет к значительному увеличению издержек.

В октябре 1999 году Web-сайт *drkoop.com* занял первое место в рейтинге *PC Data* среди специализированных медицинских сайтов (данные посещаемости сайта за семь месяцев 1999 года приведены в табл. 13.3)²⁵.

Таблица 13.3. Ситуация посещаемости медицинских сайтов, сентябрь 1999 г.

Компания	Количество посещений (млн.), сентябрь 1999 года
<i>drkoop.com</i>	5,539
<i>onhealth.com</i>	2,262
<i>discoveryhealth.com</i>	1,077
<i>webmd.com</i>	0,765
<i>thriveonline.com</i>	0,753
<i>healthideas.com</i>	0,714
<i>intelihealth.com</i>	0,675
<i>allhealth.com</i>	0,596
<i>ACLhealth.com</i>	0,568
<i>Healthcentral.com</i>	0,532
<i>medscape.com</i>	0,415
<i>ama-assn.org</i>	0,404
<i>mediconsult.com</i>	0,225

Ниже приведена краткая характеристика ведущих провайдеров медицинской информации в Internet.

Healtheon/WebMD.com

Самый сильный конкурент *drkoop.com* — корпорация *Healtheon/WebMD*, которая объявила себя первым порталом, всесторонне освещающим все вопросы медицины и здравоохранения*. Корпорация была создана в результате слияния в мае 1999 года компаний *Healtheon* и *WebMD*, объединивших свои Web-сайты, *MyHealtheon.com* и *MyWebMD.com*, в один (www.webmd.com). *Healtheon/WebMD* создала программное обеспечение для автоматизации таких процессов, как регистрация медицинских специалистов, направление к ним пациентов,

²⁵ PR Newswire Association, October 7, 1999, *Financial News* section.

²⁶ www.ixl.com/success/webmd/index.html.

обработка данных и запросов. Этой системой активно пользовались страховые организации, врачи, аптеки и потребители. Кроме того, сайт предлагал своим пользователям консультации со специалистами и получение рекомендаций врачей через Internet, медицинские новости и информацию, в том числе персонализированные. В третьем квартале 1999 года *Healthon/WebMD* получила 28,7 млн. долл. дохода.

В начале декабря 1999 года *News Corp.* Руперта Мердока и *Healthon/WebMD* создали совместную компанию с капиталом в 1 млрд. долл. Это сделка до сих пор остается одной из самых крупных в сфере СМИ и Internet²⁷.

News Corp. стала владельцем 10,8% *Healthon/WebMD*, пообещав в течение 10 лет перечислить на счет нового совместного предприятия 700 млн. долл. "на развитие бренда", купив акции *Healthon/WebMD* на сумму 100 млн. долл., вложив 100 млн. долл. в Internet-компанию и купив лицензии сроком на пять лет на сумму 62,5 млн. долл. Характеризуя новую компанию, президент и генеральный директор *News Corp.* Питер Чернин сказал: "Обычно для создания контента Web-сайтов берется информация печатных изданий, теле- и радиопрограмм и переводится в электронный формат. Наша новая компания будет использовать свой Web-сайт как источник уникального программного обеспечения, которое позволит использовать информацию на всех носителях, которой владеет *News Corp.*"²⁸. Новая компания создавалась для привлечения телезрителей к медицинским Web-сайтам и наоборот, для создания единого популярного бренда медицинской информации во всех СМИ. Отраслевые аналитики полагали, что сотрудничество с *News Corp.* даст *Healthon/WebMD* преимущество при выходе на международный рынок здравоохранения в Internet.

Mediconsult.com

Компания *Mediconsult* провозгласила своей миссией предоставление своевременной, исчерпывающей и доступной информации по хроническим заболеваниям, с использованием последних достижений информационных технологий. Web-сайт компании предоставляет платную услугу *MediXpert*, которая позволяет пользователям в режиме абсолютной конфиденциальности представить врачу-специалисту информацию о своем здоровье, по которой тот столь же конфиденциально должен дать рекомендации. Чтобы гарантировать объективность, беспристрастность и надежность информации, *Mediconsult* не работает напрямую с организациями здравоохранения и медицинскими учреждениями. Руководство компании настаивает на том, что вся информация на Web-сайте "тщательно контролируется специалистами и только потом предоставляется пользователям"²⁹. Web-сайт компании располагает мощной поисковой системой *Medisearch*. В III квартале 1999 года *Mediconsult* получила 3,1 млн. долл. дохода.

В сентябре 1999 года *Mediconsult.com* приобрела компанию *Physicians Online* (стоимость сделки составила 180 млн. долл.). Считается, что это приобретение поможет *Mediconsult.com* использовать преимущество индивидуальных медицинских Internet-карт и других услуг здравоохранения³⁰.

Health Network.com

Компанией *Health Network* поровну владеют *FOX Entertainment Group* и *AHN Partners, LP*, которой принадлежат ведущий кабельный телеканал, посвященный вопросам здравоохранения (*Health Network*), и один из наиболее посещаемых медицинских Web-сайтов (*ahn.com*, позже переименованный в *TheHealthNetwork.com*). Новая компания рекламирует себя как уникальный симбиоз телевизионного канала и Web-сайта, где потребители могут найти информацию, поддержку и стимулы для ведения здорового образа жизни. Более 17 миллионов семей в 50 штатах

²⁷ www.thestandard.com/article/display/0,1151,6224,00.html.

²⁸ www.thestandard.com

²⁹ www.mediconsult.com

³⁰ www.thestandard.com/article/display/0,1151,6224,00.html.

принимают *Health Network* по кабельным и спутниковым каналам, кроме того, он транслируется в Internet в режиме реального времени. Web-сайт канала лидирует по передачам в прямом эфире; на нем впервые были показаны роды в прямом эфире (а потом еще роды тройни).

Врачи и эксперты предоставляют информацию зрителям канала и посетителям Web-сайта в интересной и доступной форме. Web-сайт предлагает также оригинальные программные продукты, последние новости, пособия по правильному питанию и физическим упражнениям, советы медицинских экспертов и углубленную информацию по медицинским вопросам. Посетители сайта могут обратиться к приглашаемым компанией специалистами, а также обсуждать с другими пользователями разные темы, создавая дискуссионные группы, посвященные, например, здоровью женщин, воспитанию детей, заболеваниям сердечно-сосудистой системы.

Medscape

Web-сайт *Medscape* отличался обстоятельностью, хорошей структурой, простотой в использовании и содержит несколько разделов: *Medscape Network* (сеть для студентов, младших медработников и врачей), *My Medscape* (личные данные, пополняемые при каждом визите) и *Editorial Board* (комментарии редакции сайта). Компания также выпускает *Medscape General Medicine*, медицинский Internet-журнал, все публикации в котором рецензировались специалистами. Журнал содержит постоянно обновляемую базу данных по программам медицинского образования, книжный Internet-магазин, а также предлагает консультации терапевта для зарегистрированных пользователей.

Специально для посетителей *Medscape* создала ресурс *CBS HealthWatch*. В июле 1999 года компания *CBS* получила 35% собственности *Medscape* в обмен на услуги по рекламе и брендингу на сумму 157 млн. долл. Незадолго до этого *Medscape* объявил о заключении соглашения с *America Online*, согласно которому *Medscape* обязуется создать медицинские Web-сайты для совместного продвижения брендов *Medscape* и *AOL* среди более чем 18 миллионов подписчиков *AOL*, за это последняя выплатит *Medscape* 33 млн. долл. в течение двух лет. В III квартале 1999 года доход *Medscape* составил 3,1 млн. долл.

Web-сайт Американской медицинской ассоциации (www.ama-assn.org)

Американская медицинская ассоциация (*AMA*) объединяла в 1999 году около 35% американских врачей (в 1975 году — 50%). Основная цель Ассоциации — сохранение мирового лидерства в получении, синтезе, анализе и распространении информации по вопросам медицины и здравоохранения. *AMA* издает многочисленные журналы, а ее корпоративный Web-сайт, часть которого доступна только для членов Ассоциации, предоставляет исключительно ценную специализированную информацию. Рядовые пользователи используют сайт для получения адресов врачей, советов по поводу травм и различного рода заболеваний, а также общей информации о поддержании здоровья. Посетители могут узнать также о законодательской деятельности Ассоциации, этических проблемах в медицине и о медицинском образовании.

Сокращение количества членов Ассоциации привело к сокращению доходов, что заставило *AMA* задуматься о расширении и продвижении части сайта, предназначенной для всех пользователей, как о методе увеличения доходов.

OnHealth.com

Компания *OnHealth Network* со штаб-квартирой в Сизтле также специализируется на предоставлении потребителям информации по темам, связанным с медициной. Web-сайт компании не ориентирован на какую-либо профессиональную группу, медицинские организации или страховые компании. *OnHealth.com* предлагает как собственную, так и приобретенную в других источниках информацию. Большую часть информации сайт получает от

медицинского журнала *New England Journal of Medicine*, Кливлендской клиники, Медицинского центра *Beth Israel Deaconess*, а также от врачей, преподающих в Гарвардском, Колумбийском и Стэнфордском университетах. Кроме того, сайт предлагает уникальную базу данных *Herbal Index*, содержащую описание 140 наименований препаратов нетрадиционной медицины. 80% аудитории *OnHealth.com* составляют женщины.

У компании существуют соглашения о предоставлении информации нескольким Web-сайтам, в том числе *America Online* и *WebTV*. В декабре 1999 года *OnHealth.com* подписала соглашение с компанией *Ask Jeeves, Inc.*, лидирующей на рынке услуг прямой связи на естественном языке в режиме вопрос-ответ, предоставляемых как индивидуальным, так и промышленным потребителям. Это соглашение обеспечило бренду *OnHealth* уникальную конкурентную позицию³¹.

Рекламную поддержку сайт *OnHealth* получает и от таких мощных корпораций, как *Johnson & Johnson* и *Pfizer*. Менеджеры сайта утверждают, что на выбор тем для обсуждения размещаемая на сайте реклама не оказывает никакого влияния, и призывают посетителей сообщать, если им "покажется, что это не так"³².

Около 39% *OnHealth* принадлежит филиалам и дочерним компаниям *Van Wagoner Capital Management*. В III квартале 1999 года доход *OnHealth* составил 1 млн. долл.

Компания iVillage и ее сайт allHealth.com

Информация Web-сайта *iVillage* предназначена женщинам в возрасте от 25 до 49 лет. Сайт имеет 15 каналов, посвященных таким темам, как здоровье, питание, воспитание детей, личная жизнь, покупки и пр. Вопросам здоровья посвящены страницы *betterhealth.com* и *allhealth.com* со слоганами соответственно "Ты сама отвечаешь за свое здоровье" и "Нужная информация от тех, кому ты доверяешь"³³. Web-сайт предлагает пользователям чаты, еженедельные опросы и покупки в Internet. Зарегистрированные члены *iVillage* могут задавать специалистам вопросы по медицинским проблемам. Реклама приносит *iVillage* больше 80% доходов; кроме того, компания стремится расширить ассортимент товаров своего Internet-магазина. Первым шагом в этом направлении стали продажа товаров для детей на странице *iBaby.com*. В III квартале 1999 года доход *iVillage* достиг 10,7 млн. долл.

Комментируя слияние компаний *Healtheon* и *WebMD*, глава *iVillage* Кендис Карпентер сказала: "Я думаю, что рынок должен и дальше консолидироваться. Пора расчистить пространство. Я не знаю, кто будет этим заниматься, но кто-то должен взять на себя эту работу"³⁴.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

В среде компаний, предоставляющих медицинскую информацию в Internet, растет беспокойство по поводу возможных конфликтов интересов, а также проблем ответственности за предоставление неточной информации, постановки неправильных диагнозов и выписки ошибочных рецептов через Internet. Чтобы найти решение этих проблем, д-р Эверетт Куп выступил с инициативой провести встречу представителей заинтересованных компаний. Результатом этой встречи стало формирование коалиции из 16 компаний, в том числе *Healtheon/WebMD*, *Medscape Inc.*, *America Online Inc.* и *drkoop.com*, которая поставила своей целью разработать моральный кодекс компаний — поставщиков медицинской информации через Internet. Посещаемость сайтов компаний — членов коалиции достигала 27% общего ко-

³¹ [www.askjeeves.com/Investor Relations](http://www.askjeeves.com/InvestorRelations).

³² www.Onhealth.com/chl/info/item.asp.

³³ www.alljealth.com.

³⁴ www.thestandard.com/article/display/0,1151,6224,00.html.

личества посещений Internet в США³⁵. Группа занималась разработкой общих и практических рекомендаций относительно рекламы и решением проблем конфиденциальности и наполнения медицинских Web-сайтов для обеспечения надежности предоставляемой информации. Дональд Кемпер, председатель рабочего комитета Коалиции, названного *Hi-Ethics*, отметил: "Наша конечная цель — добиться доверия потребителей к информации об охране здоровья"³⁶.

БУДУЩЕЕ DRKOOP.COM

Дональд Хакетт, президент и глава *drkoop.com*, с оптимизмом смотрел в будущее компании.

Успешная реализация нашей деловой стратегии обеспечила компании возможность дальнейшего роста. Количество наших зарегистрированных пользователей растет достаточно быстро, мы постоянно расширяем контакт с аудиторией, наша рекламная деятельность и спонсорская поддержка крепнут, а торговая марка *drkoop.com* остается лидером рынка. В будущем мы намерены опереться на мощь нашего бизнеса в США для ускорения проникновения на международные рынки. Недавно мы объявили о нашем первом международном альянсе с австралийской компанией *Medweb* и надеемся на продолжение освоения мировых рынков в первой половине 2000 года.

Несмотря на оптимизм, Хакетт и Деннис Упа знают, что компанию ждут впереди серьезные испытания. Медицинских Web-сайтов становится все больше, конкуренция усиливается. В частности, *WebMD News* и *News Corp.* Руперта Мердока объявили о планах инвестирования более 1 млрд. долл. в развитие своего медицинского Web-сайта. Такие компании, как *Healtheon/WebMD*, устанавливают партнерские отношения с больницами, чтобы обеспечить себе возможность предоставлять более широкий спектр услуг, а не только медицинскую информацию. У медицинских сайтов широкие перспективы развития, и *drkoop.com* предстоит выбрать оптимальную бизнес-модель и успешную стратегию. Но главной проблемой остается недостаток финансовых ресурсов при туманных перспективах получения прибыли. Инвесторов компании все сильнее беспокоят ее финансовое положение и жизнеспособность выбранной бизнес-модели.

³⁵ "Leading E-Healthware Companies Form Alliance to Benefit Internet Consumers", Business Wire, November 4, 1999.

³⁶ Ibid.

Ситуация для анализа 14¹

WingspanBank.com

Лора Кук
University of Michigan
Лиза Хоуви
University of Michigan
Хунг Ким
University of Michigan
Пол Раковски
University of Michigan

[WingspanBank] пожирает старый бизнес, чтобы создать новый¹.

— Джон Б. Мак-Кой, президент и глава корпорации Bank One

С понедельника, 15 ноября 1999 года, у Джона Мак-Коя выдалась очень длинная неделя. *Wall Street Journal* распространил информацию о предстоящем уходе Джеймса Стюарта², исполнительного директора *Wingspan*, и инвесторы и сотрудники СМИ осаждали Мак-Коя, требуя дополнительной информации.

Дж. Мак-Кой вспомнил, как в самом начале деятельности *Wingspan* он опасался, что у него очень скоро появятся конкуренты в Internet, которые предложат столь же широкий набор финансовых услуг. Считая, что одного сайта *bankone.com* — электронного подразделения *Bank One* недостаточно, Мак-Кой создал независимый Internet-банк *WingspanBank.com*³. Он надеялся, что если клиенты решат перейти из традиционных банков в электронные, то *Bank One* предложит самый лучший вариант — *WingspanBank.com*.

24 июня 1999 года *WingspanBank.com* начал работу при поддержке *First USA*, отделения *Bank One*. К сожалению, дела в *First USA* с того времени шли неважно, и аналитики спрашивали, не слишком ли руководство увлеклось успехом нового начинания — *WingspanBank.com* и не забыло ли о своем основном виде деятельности — кредитных карточках⁴.

Чем дольше Мак-Кой размышлял об этой ситуации, тем больше вопросов появлялось. Был ли он прав, допустив уничтожение налаженного бизнеса? Какую роль сыграет *Wingspan* в работе *Bank One*? Какое будущее ожидает *Bank One* в эпоху электронной коммерции?

НЕМНОГО ИСТОРИИ

Джону Мак-Кую было о чем подумать. В последние десятилетия XX века произошли крупные события, в частности, изменение политики государственного регулирования бан-

¹ Подготовлено под наблюдением профессора Аллана Афуа, *University of Michigan*. Некоторые данные, имена и ситуации изменены из соображений конфиденциальности.

© 1999 by Laura Cooke, Elizabeth Hovey, Hyung Kim, Paul Rakowski. Все права защищены.

² "Internet Defense Strategy: Cannibalize Yourself", *Fortune*, September 6, 1999, p. 122.

³ "Bank One Says CEO of Internet Venture, Wingspan, Will Resign at Year's End", *Wall Street Journal*, November 15, 1999, p. B11.

⁴ "Internet Defense Strategy: Cannibalize Yourself", p. 121–134.

⁵ "WingspanBank: Losing Its Wings?", *Industry Standard* (www.thestandard.com/article/dis-play/0,1151,7658,00.html?05).

ковской деятельности и появление Internet. И без того постоянно меняющийся картина рынка финансовых услуг дополнилась новыми трудноразрешимыми проблемами и весьма туманными перспективами.

История Bank One

Как видно уже из самого названия, которое пишется большими буквами — **BANK ONE CORPORATION** (здесь и далее *Bank One*), эта финансовая организация мыслит глобальными категориями, а вся ее последняя история связана с различными инновациями (врезка “*Bank One: этапы большого пути*”). Среди них — первое предложение услуг по работе с кредитными карточками Visa (тогда они назывались *BankAmericard*) в 1966 году, новая система управления счетами в 1977 году и пр.

Bank One: этапы большого пути

1868 год	Ф.С. Сешн основал <i>Commercial National Bank</i> в Коламбусе, штат Огайо.
1929 год	<i>Commercial National</i> и <i>National Bank of Commerce</i> объединяются и образуют <i>City National Bank and Trust</i> .
1935 год	Джон Мак-Кой-первый становится президентом банка.
1958 год	Джон Мак-Кой-второй становится президентом банка.
1966 год	<i>City National Bank</i> представляет первую кредитную карточку Visa (тогда <i>BankAmericard</i>) в нескольких штатах.
1967 год	В качестве холдинговой компании <i>City National Bank</i> создается <i>First Banc Group of Ohio</i> . <i>First Banc</i> покупает банки <i>Farmers Savings</i> и <i>Trust of Mansfield</i> , штат Огайо.
1977 год	<i>First Bank</i> начинает сотрудничество с <i>Merrill Lynch</i> .
1979 год	Компания меняет свое название на <i>Banc One</i> , все филиалы банка теперь переименовываются в <i>Bank One</i> .
1984 год	Джон Мак-Кой-третий становится президентом банка и занимает этот пост в настоящее время. Федеральное правительство ослабляет ограничения на банковскую деятельность между штатами. <i>Banc One</i> расширяет свое присутствие на Индиану, Кентукки, Мичиган и Висконсин.
1989 год	<i>Banc One</i> выходит на рынок Техаса, приобретая 20 филиалов обанкротившегося <i>Msorg</i> и другие банки.
1991 год	<i>Banc One</i> выходит на рынок Иллинойса.
1992 год	<i>Banc One</i> осваивает Аризону и Юту.
1994 год	<i>Banc One</i> начинает консолидацию.
1996 год	<i>Banc One</i> покупает <i>Premier Bancorp.</i> , третий по величине банк в Луизиане.
1997 год	<i>Banc One</i> приобретает <i>First USA</i> , четвертого по величине эмитента банковских карточек, и <i>Liberty Bancorp of Oklahoma</i> .
1998 год	<i>Banc One</i> приобретает <i>First Chicago NBD</i> за 30 млрд. долл. и меняет свое название на <i>Bank One Corporation</i> , размещая штаб-квартиру в Чикаго, штат Иллинойс. <i>Bank One</i> становится четвертым по величине банком в США. Компания открывает сайт <i>bankone.com</i> , предлагающий традиционные банковские услуги существующим клиентам (а также общую информацию о корпорации <i>Bank One</i>).
1999 год	<i>Bank One</i> становится крупнейшим в мире эмитентом кредитных карточек Visa, открывает сайт <i>WingspanBank.com</i> (как подразделение <i>First USA</i>), предлагающий широкий выбор финансовых услуг, включая страховку, ипотеку и услуги взаимных фондов.

Источники. Отчет *Bank One Corporation* за 1998 год, *Hoover's Company Capsules* и *WingspanBank Marketing*.

Этот банк был основан в 1868 году и получил название в 1929 году *City National Bank* после слияния двух банков в Коламбусе, штат Огайо. С тех пор в его истории было еще много при-

обретений. В 1967 году руководители банка, задумав расширить деятельность, создали холдинговую компанию и назвали ее *First Banc One Group of Ohio*. Такое название позволяло обойти юридические ограничения, связанные со словом *bank*. За покупкой банка в соседнем Менсфилде, штат Огайо, последовала череда приобретений в других штатах. Когда в 1984 году были сняты ограничения на межштатную банковскую деятельность, *Banc One* (так он стал называться после 1979 года) расширил свои операции на Аризону, Иллинойс, Индиану, Кентукки, Мичиган, Техас, Юту и Висконсин, главным образом за счет приобретения акций других банков.

После «слияния равных» (под руководством *Banc One*) с *First Chicago NBD* в 1998 году *Bank One* (теперь его название выглядело так) стал четвертым по величине банком в США (табл. 14.1 и 14.2). Кроме того, недавнее приобретение эмитента кредитных карточек *First USA* сделало его крупнейшим в мире эмитентом кредитных карточек *Visa* (прежде он занимал только третье место).

Таблица 14.1. Суммарный бухгалтерский баланс Bank One, 1997–1998 годы (млн)

	Конец года 31 декабря	
	1998	1997
Активы		
Наличность и взносы от банков	19,878	15,380
Процентные взносы от банков	4,642	6,910
Фонды и ценные бумаги по соглашениям о перепродаже	9,862	9,168
Основные и производные ценные бумаги	12,299	9,869
Инвестиционные ценные бумаги	44,852	26,039
Ссуды, нетто	153,127	156,762
Производственные помещения и оборудование, нетто	3,340	3,426
Другие активы	13,496	11,818
Итого активов	261,496	239,372
Пассивы и акционерный капитал		
Вклады, всего	161,542	153,726
Краткосрочные ссуды, всего	40,101	33,152
Долгосрочный долг	21,295	20,543
Другие пассивы	17,998	12,901
Итого пассивов	240,936	220,322
Акционерный капитал		
Привилегированные акции	0,190	0,326
Обычные акции номиналом 0,01 долл.	0,012	0,012
Излишек	10,769	12,584
Нераспределенная прибыль	9,528	8,063
Другое	0,061	-1,935
Итого акционерный капитал	20,560	19,050
Итого пассивы и акционерный капитал	261,496	239,372

Источник. Отчет Bank One Corporation за 1998 год.

Банк *First USA* отличался от *Bank One* большей предприимчивостью и обладал опытом электронной коммерции, поскольку среди его подразделений была Группа Internet-маркетинга. Разработка стратегии электронной коммерции *First USA* и сайта *firstusa.com* обеспечила Группе

значительный опыт и полезные связи. *Bank One* благодаря Группе Internet-маркетинга смог максимально использовать растущие возможности Internet и создал сайт *BankOne.com*, на котором клиентам предлагались электронные услуги и информация о корпорации.

Таблица 14.2. Суммарный отчет о прибылях и убытках Bank One, 1997-1998 годы
(в млн. долл., кроме данных на одну акцию)

	Конец года 31 декабря	
	1998	1997
Доход в виде процента		
Доход в виде процента, всего	17,524	17,545
Расходы на выплату процентов, всего	8,177	8,084
Минус потери по займу	1,408	1,988
Чистый доход в виде процента после потерь по займу	7,939	7,374
Непроцентный доход		
Доход от рыночной деятельности	0,546	0,552
Доход в виде вознаграждения	6,728	5,645
Другое	0,797	0,497
Всего непроцентный доход	8,071	6,694
Непроцентные расходы		
Зарплата и льготы	4,477	4,224
Исдержки на аренду помещений и оборудование, нетто	0,845	0,739
Износ и амортизация	0,680	0,693
Выплаты за услуги сторонним организациям	1,349	1,145
Маркетинг и разработки	1,024	837
Коммуникации и транспортировка	0,781	0,711
Расходы по слияниям и реструктуризации	1,062	337
Другое	1,327	1,054
Всего	11,545	9,740
Доходы до вычета подоходных налогов	4,465	4,427
Действующие налоговые ставки	1,357	1,467
Итого дохода	3,108	2,960
Доход на одну акцию, обычную	2,65	2,48
Доход в на одну акцию, дополнительную	2,61	2,43

Источник. Отчет Bank One Corporation за 1998 год.

Бурное развитие Internet

К концу 1990-х годов Internet из средства обучения и хобби для интеллектуалов превратилась в мощную коммерческую силу и удобный инструмент бизнеса. Это объясняется тремя факторами.

- *Расширение Internet-аудитории.* Персональные компьютеры и доступ в Internet стали дешевле и надежнее. Бурная конкуренция, влияние эффекта обучаемости и экономия на масштабе позволили некоторым компаниям предлагать потребителям компьютеры бесплатно при условии одновременной покупки доступа в Internet (и наоборот). В 1998 году

больше половины американских семей имели персональные компьютеры и свыше 30% пользовались Internet (рис. 14.1).

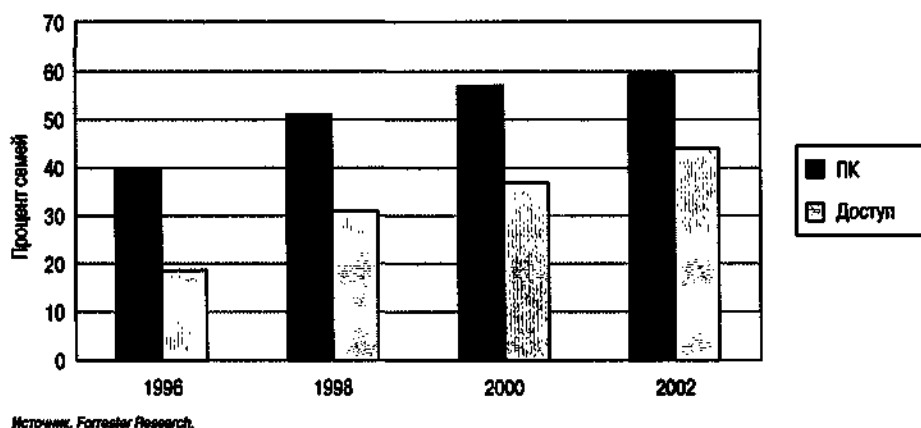


Рис. 14.1. Количество владельцев персональных компьютеров с доступом в Internet (США)

- **Internet — универсальный источник информации.** Internet-компании оказались чрезвычайно прибыльными, и никто не хотел остаться за бортом. Например, рыночная стоимость *eToys*, электронного торговца игрушками, превысила рыночную стоимость обычного магазина игрушек *Toys“R“Us* уже в первый день продажи акций. Поэтому почти каждое предприятие старалось предложить свои товары и услуги в Internet, а потребители активно вкладывали деньги в акции Internet-компаний. Благодаря вливанию капитала и притоку рабочей силы Internet разрасталась, и количество сайтов с 1996 по 1999 год увеличилось в шесть раз⁶.
- **Удобство электронной коммерции.** Потребители все чаще стали использовать Internet не для развлечения, а для коммерческих целей. Прогресс в технологиях защиты успокоил недоверчивых, Internet стала ближе и доступнее, пользователи все больше времени проводили в Сети, развлекаясь и делая покупки. В 1998 году рынок электронной розничной торговли составил 7,8 млрд. долл., а в 2003 году, согласно прогнозам, должен достичь 108 млрд. долл. (рис. 14.2).

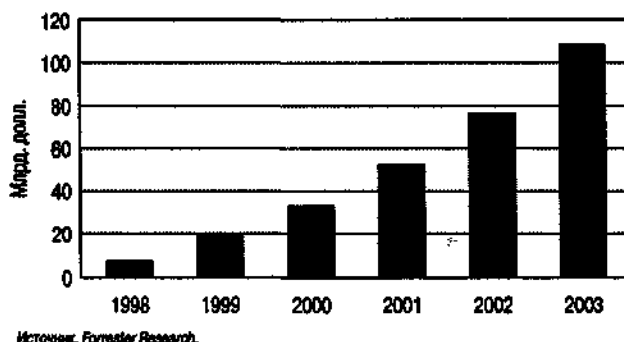


Рис. 14.2. Расходы на покупку товаров и услуг через Internet в США

⁶ Forrester.com, October 15, 1999.

Банковская деятельность в Internet

Расцвет Internet сопровождался бурным развитием электронной банковской деятельности. Первые банки, действовавшие только в Internet, — *Telebank, Net.B@nk* (табл. 14.3) и *Security First Network Bank*. Банковская деятельность в Internet обеспечивала снижение издержек поставщикам и удобство потребителям, поэтому ей прочили большое будущее. Электронные банки не только избегали накладных расходов, которые всегда присутствовали в традиционных финансовых организациях, но и обеспечивали большую экономию, так как обработка электронной операции стоила всего лишь 1 цент, а традиционной обходилась в 1,07 долл. (табл. 14.4). Такое снижение издержек было выгодно в первую очередь клиентам, потому что они получали более высокие проценты, а комиссионные были значительно ниже (табл. 14.5 и 14.6).

Таблица 14.3. Суммарный отчет о прибыли и убытках Net.B@nk, 1998-1999 годы
(тыс. долл.)

	Конец полугодия 30 июня	
	1998	1999
Доход в виде процента		
Доход в виде процента, всего	17,979	6,459
Расходы на выплату процентов, всего	10,290	4,017
Чистый доход в виде процента	7,689	2,442
Непроцентный доход		
Всего непроцентный доход	0,477	0,226
Всего непроцентный расход	5,851	2,570
Чистый непроцентный доход	-5,374	-2,344
Резерв на случай ссуды с потерями для кредитора	0,105	0,010
Прибыль до вычета подоходного налога	2,210	0,088
Льготы (расходы) по подоходному налогу	-0,751	-0,030
Налоговые льготы убытков	—	3,059
Прибыль, нетто	1,459	3,117

Источник. Материалы NetBank Investor Relations.

Таблица 14.4. Примерная стоимость банковских операций

Тип банковской операции	Стоимость одной операции (долл.)
Персональная (через сотрудника банка)	1,07
По почте	0,73
По телефону*	0,54
Через банкомат	0,27
В Internet	0,01

*Запрос о состоянии счета или денежный перевод.

Источник. "Cyber-Banking Breaks New Ground, Expands towards Mainstream", *Bank Rate Monitor*, January 12, 1999.

Таблица 14.5. Сравнение процентной ставки некоторых банков, декабрь 1999 год (%)

Банк	Счет до востребования*	Сберегательный счет*
AmEx Membership Bank	2	2
Bank One	1,49	1,49
Bank of America	0	1
Chase.com	0,75	2,13
Citibank	0	2,47
CompuBank	3	3,5
NetBank	до 3,93	Нет данных
Telebank	до 3,68	до 4,88
WingspanBank.com	до 4,5	Нет данных
Среднее значение	0,84	2,13

*Для балансов от 0 до 15 тыс. долл.

Источник. Web-сайты компаний, 13 декабря 1999 года.

Таблица 14.6. Сравнение комиссионных в электронных банках, декабрь 1999 года

	Сберегатель- ный счет	Услуги по оплате счетов	Несетевой банкомат	Месячная плата за обслуживание	Минимальный остаток на счете	Ссылка на онлайновую брокерскую компанию	Немедленный доступ к кредиту
AmEx Membership Banking	б/п	б/п	б/п ^a	Нет	Есть	Есть	
bankofamerica.com	б/п				Есть		
BankOne.com	б/п						Есть
citibank	б/п	б/п	б/п	Нет		Есть	
chase.com	б/п						Есть
CompuBank	б/п	б/п	б/п ^a	Нет	Есть		
NetBank		б/п		Нет		Есть	
Telebank	б/п	б/п		Нет	Есть ^b	Есть	
Wellsfargo.com	б/п	б/п ^c			Есть	Есть	
WingspanBank.com		б/п	б/п ^d	Нет		Есть	Есть

б/п — бесплатно

Все банки предлагают бесплатную проверку процентов и использование сетевых банкоматов

^a Возвращается максимум четыре доллара за месяц.

^b Проценты не выплачиваются, если остаток на счете меньше 1 тыс. долл.

^c С минимальным балансом.

^d До 5 долл. в месяц.

Источник. Web-сайты компаний, 6 декабря 1999 года.

Отрасль начала бурно развиваться в середине 1990-х годов, несмотря на то, что ее рост ограничивали федеральные нормативные акты, регулировавшие деятельность банков. В отличие от других компаний в Internet, электронные банки должны получать достаточную прибыль, чтобы покрывать расходы на маркетинг и администрирование. Тем не менее банки, ко-

торые действовали исключительно в Internet, продолжали появляться, а в октябре 1998 года *Comtribank* стал первым национальным виртуальным банком, получившим разрешение на деятельность от Управления контролера денежного обращения (Министерства финансов США) и одобрение Федеральной корпорации по страхованию депозитов.

В конце 1990-х годов банковская деятельность в Internet процветала благодаря росту процентных ставок и снижению размеров комиссионных. Только в 1998 году количество семей, пользовавшихся электронными банковскими услугами, почти удвоилось и достигло 7 миллионов. Если верить прогнозам, то к 2002 году их число вырастет до 24 миллионов¹. Такой рост, хотя и достаточно быстрый, кажется весьма скромным по сравнению с распространением других финансовых услуг в Internet, в частности брокерских.

Наблюдая за этим ростом, традиционные банки признали значение нового канала и взялись за разработку Internet-стратегий. Первыми стали крупнейшие национальные банки — *Bank of America* и *Wells Fargo*. Сначала они предложили в Internet ограниченный набор услуг, в основном проверку счетов и денежные переводы. Главной целью Web-сайтов этих банков было удержать существующих клиентов и предоставить им информацию об услугах, которые можно получить в традиционных отделениях банков. Но в скором времени такие гиганты, как *Citibank*, *American Express* и *Bank One*, пришли к идее создания самостоятельных подразделений для предложения комплекса финансовых Internet-услуг (табл. 14.7).

Таблица 14.7. Internet-подразделения традиционных банков

	Internet-подразделение	Дата открытия
Bank One	Wingspan.com	Июнь 1999
Citibank	Citi/i	Август 1999
American Express	Membership B@nking	Июль 1999
Central Bank USA	USAccess	Рассматривается
Texas Capital Bank	BankDirect	Рассматривается

Источник: Team Research.

У традиционных банков были в распоряжении все средства для облегчения выхода в Internet. Для удобства клиентов уже были созданы сети банкоматов, услуги которых не надо было оплачивать при каждом использовании. Кроме того, частные лица могли вносить депозиты разными способами: в филиалах банка, через Internet и обычной почтой. Наконец, высокий уровень узнаваемости торговой марки традиционного банка обуславливал доверие потенциальных клиентов в Internet.

Но у традиционных банков были и проблемы, например, проблема конфиденциальности и безопасности в Internet, которая прежде носила достаточно умозрительный характер, теперь вышла на первый план, поскольку угрожала финансовому состоянию клиентов. Кроме того, трудно было ожидать быстрой окупаемости крупных инвестиций. Получалось так, что многообещающий новый канал мог съесть хорошо налаженный бизнес. К тому же традиционным банкам свойственно консервативное мышление, проявлявшееся в том, что они рассматривали Internet не как самостоятельное подразделение, а как источник быстрого дохода для поддержания деятельности остальных, и потому брали с клиентов плату за электронные операции.

Руководители электронных банков тем временем поняли, что именно характер их услуг, а не способ их предоставления, будет обеспечивать основную часть прибыли. "Открыть электронный филиал и позвать туда своих клиентов — это не то. Надо открывать филиал в Internet потому, что именно там сейчас ваши клиенты", — так кратко обрисовал ситуацию Пит Кайт, один из руководителей корпорации *CheckFree*, одной из лучших на рынке финансовых услуг в Internet.

¹ "Take Your Banking Online" (cnnfn.com/1999/05/21/banking/q_online_banks/), May 21, 1999.

Закон Гласса—Стиголла

12 ноября 1999 года президент США Билл Клинтон подписал закон о внесении изменений в финансовую деятельность (так называемый закон Гремма—Лича), который снимал серьезные ограничения, налагаемые на финансовые организации США одним из актов периода Великой депрессии, — законом Гласса—Стиголла. Этот закон регулировал финансовую отрасль, ограничивая сферы деятельности банков, страховых компаний и брокерских фирм и запрещая им вмешиваться в бизнес друг друга.

Суть Закона Гласса—Стиголла заключалась в разделении банков на коммерческие и инвестиционные, цель состояла в защите корпоративных клиентов. Авторы полагали, что именно инвестиционная деятельность банкиров в 1920-х годах вызвала обвал рынка акций и Великую депрессию 1930-х годов. Однако сегодня финансовые рынки стали доступнее для потребителей, в том числе благодаря Internet, и Комиссия по ценным бумагам и биржам постоянно следила за их прозрачностью. Поэтому закон Гласса—Стиголла утратил актуальность.

Если обычные потребители часто даже не знали об ограничениях, налагаемых законом Гласса—Стиголла, то различные финансовые организации жестко конкурировали между собой за возможность предложить своим клиентам более широкий спектр услуг. Предполагается, что отмена этого закона повлечет за собой многочисленные слияния финансовых учреждений и усиление конкуренции. Различия между банками, брокерскими и страховыми компаниями постепенно стираются.

Источник. Dee DePass, *Minneapolis Star Tribune*, November 13, 1999.

В ноябре 1999 года отрасль электронных финансовых услуг была неоднородна, в ней шла ожесточенная конкуренция. Уже насчитывалось свыше 500 электронных банков⁴, а в 2000 году ожидалось открытие еще миллиона. Федеральное правительство в ноябре аннулировало Закон Гласса—Стиголла (запрещающий коммерческим банкам заниматься размещением и другими операциями с ценными бумагами), что усилило конкуренцию, уничтожив преграды между банками, брокерскими и страховыми компаниями (врезка “Закон Гласса—Стиголла”). *E*Trade* тут же объявила о своем намерении купить *Telebank*, один из первых независимых Internet-банков. Билл Уоллес, менеджер по информации в *Wingspan*, дает весьма мрачный прогноз: “У нас есть потенциальные конкуренты, мысли о которых не дают мне ночью спать — это разные *Yahoo!* и *AOL*. У них есть клиентская база, но в данный момент они не могут выйти на рынок, поскольку это запрещено законом. Но если закон будет пересмотрен. ...”

Закончим мысль Уоллеса: появление таких конкурентов в борьбе за рынок вызовет кризис в отрасли электронных банковских услуг.

WINGSPANBANK.COM

Благодаря 119 приобретениям за последние 15 лет *Bank One* стал четвертым по величине банком в США. Но с началом XXI века глава *Bank One* Джон Мак-Кой нашел новый путь развития — Internet⁵.

Решение о выходе в Internet

Решение о фундаментальном изменении стратегии пришло к Джону Мак-Кою и Дикю Вору осенью 1998 года, во время одной из деловых поездок. Дик Вор был в то время руководителем отделения *First USA* и исполнительным вице-президентом *Bank One*. Мак-Кой и Вор по-

⁴ “True U.S. Internet Banks”, Online Banking Report, November 29, 1999.

⁵ “Taking Flight with Wingspan”, Crain’s Chicago Business, August 2, 1999.

сстели несколько Internet-компаний — *Yahoo!*, *Excite* и *America Online*. Официальной целью Вога были переговоры о маркетинговых соглашениях по кредитным карточкам *First USA*¹⁰. Непосредственное знакомство с Internet-компаниями открыло Мак-Кою глаза на возможности Internet вообще и банковского дела в частности.

За прозрением последовало решение о создании банка нового типа в рамках *Bank One* и новой стратегии роста. Мак-Кой пошутил, что *Bank One* больше не станет заниматься покупкой банков, потому что весь потенциал роста сосредоточен в Internet.

В феврале 1999 года он собрал руководителей *Bank One*, чтобы выбрать тип банковской деятельности в Internet. В результате решили создать широкомасштабный Internet-банк для удовлетворения любых потребностей клиентов в финансовых услугах на базе одного пользовательского ID (идентификационного кода). Так родился *WingspanBank.com*.

Видение

Если бы ваш банк мог родиться заново, это был бы WingspanBank.com.

— Слоган *WingspanBank.com*

Для нового банка, который будет действовать только в Internet, руководство решило создать совершенно новую торговую марку. Джеймс Стюарт, первый глава *Wingspan*, объяснял:

Мы хотели найти уникальное название для онлайн-овых и финансовых услуг. Это не обязательно должно было быть название, говорящее само за себя, например, *Internetbank.com*, это должно было быть имя, которое приобрело бы свое собственное значение. Ведь *Amazon* не означает "электронная торговля книгами", а *Excite* не переводился как "поисковый сервер", но сейчас эти названия обозначают именно это, и потребители их ни с кем не спутают¹¹.

Разработчики решили найти новое название на рынке. После проведения нескольких фокус-групп потенциальные клиенты и руководство остановились на варианте *Wingspan*. Это слово символизировало широкий выбор товаров и подчеркивало свежесть начинания. Команда надеялась, что, благодаря первенству на рынке *WingspanBank* скоро станет синонимом банковской деятельности в Internet.

WingspanBank не должен быть аналогом *Bank One* в электронном пространстве, поскольку уже существовал *bankone.com*. *WingspanBank* должен предложить все необходимые финансовые услуги: чековый, сберегательный и прямой депозит, кредитные карточки, рассрочку и другие виды займа, инвестиции, оплату счетов, финансовое планирование, ипотеку, страхование и многое другое. Эти услуги будут поставлять "лучшие из лучших" финансовые компании, а клиенты *WingspanBank* смогут использовать весь набор их предложений через один канал.

Майкл Клири, президент *Wingspan*, так объяснил подход компании.

Наша цель — создать разные продукты для разных клиентов с разными потребностями. *Bank One* работает с клиентами традиционных банков на региональных уровнях, *Wingspan* — с пользователями Internet на общенациональном уровне. Если сравнивать с потребительскими товарами, я привел бы такой пример. Что бы ни понадобилось потребителю, стиральный порошок или зубная паста, *P&G* готова предоставить и то, и другое. Так и *Bank One* предлагает в Internet разные бренды для разных целевых групп.

Главное, что *WingspanBank* предоставляет не продукты, а удобные и полномасштабные решения проблем клиента по конкурентоспособным ценам. Цель *WingspanBank* — стать для своих клиентов "советником, которому доверяют". Клири заметил:

Традиционные банки уже многие годы обещают стать для клиентов "советниками, заслуживающими доверия". Internet дает нам для этого все необходимые средства. [Но] только время покажет, откроют ли нам клиенты ту информацию, которая нужна для удовлетворения их потребностей.

¹⁰ "Bank One: Nothing but Net", *Business Week*, August 2, 1999.

¹¹ *Crain's Chicago Business*, August 2, 1999.

Проект должен был действовать в масштабах всей страны, а не только в тех 14 штатах, где работал *Bank One*. Основу целевой аудитории *WingspanBank.com* составил сегмент, не доступный для *bankone.com*, — растущая группа пользователей Internet, которых не устраивают традиционные банки. *Wingspan* хотел привлечь как сегодняшних, так и будущих пользователей Internet-банков, особенно нынешнюю клиентуру конкурентов *Bank One*. Организаторов устраивала даже ситуация, когда в *Wingspan* перейдут клиенты *Bank One*.

Реализация стратегии

Главой *Wingspan* избрали Джеймса Стюарта, было также создано “электронное правление” (*iBoard of Directors*) из ведущих специалистов в области технологий. Вместе они установили сроки разработки — 90 дней, но где должен находиться *WingspanBank*, чтобы поощрять творческий подход, инновации и быстроту выведения на рынок новых товаров?

Ответ — в *First USA*. Вот мнение Клири:

Покупая *First USA*, руководители *Bank One* думали в первую очередь о его быстрое действии и передовых маркетинговых технологиях. В *First USA* господствует дух предпринимательства и быстрая реакция. Я и не подозревал, что он может действовать так стремительно.

У *First USA* был богатый опыт прямого маркетинга и умение учиться на собственном опыте. Кроме того, его Группа Internet-маркетинга давно работала в Internet, и методы этого отдела идеально подходили целям *Wingspan*.

Чтобы ускорить запуск и расширить ассортимент товаров в соответствии с видением *Wingspan*, было выбрано около 30 поставщиков финансовых услуг, лучших в своих категориях. Эти поставщики представляли марку банка *WingspanBank*, поэтому качество их работы было крайне важно для успеха предприятия. Все партнеры начали работу на основании только устных соглашений, так как для надлежащих переговоров не оставалось времени. Необходимо было создать большой объем функций в предельно короткий срок, поэтому сотрудникам *Wingspan* и компаний-партнеров приходилось работать по 18 часов в сутки.

Кэрол Найт, бывший главный консультант *First USA*, была избрана главой отдела маркетинга и работы с общественностью. За первый месяц ее команда провела больше 60 фокус-групп! Эти исследования помогли выяснить, чего потребители ждут от Internet-банка, и точно определить цели *Wingspan*.

В частности, больше всего потребителей беспокоило, можно ли доверять сайту, за этим следовал вопрос о цене. Большое значение имели простота использования, поэтому большое значение приобретали дизайн и безупречная организация работы многочисленных поставщиков услуг. Перед открытием сайт прошел интенсивное тестирование, так как любой сбой на Web-сайте мог безнадежно испортить репутацию новой марки. Первое впечатление клиентов от общения с *WingspanBank.com* решало все.

Клиенты также считали, что вкладывать все свои средства в один бизнес рискованно, поэтому их устраивало участие нескольких компаний. Исходя из этого, руководство *Wingspan* решило, что решающими для достижения успеха станут партнерские отношения с другими компаниями и размещение на сайте предложений других организаций. Кроме того, клиентов весьма интересовала функция личных финансовых планов. Стандартный набор финансовых услуг, наподобие оплаты счетов, не обещал прибыли, однако личные финансовые планы в конечном счете могли приносить доход, поскольку позволяли предлагать клиентам специальные услуги, например ссуды.

В маркетинговом отделе работали 30 человек — представители рекламных агентств и организаций по связям с общественностью, сотрудники *First USA* и внешние консультанты. Этот отдел разрабатывал собственный план в соответствии с видением *Wingspan*. Руководство прекрасно понимало значение маркетинга, неслучайно из общего годового бюджета *Wingspan* (150 млн. долл.) на маркетинговые цели было выделено почти 100 млн. долл.¹². В план входило

¹² “Bank One Says CEO of Internet Venture, Wingspan, Will Resign at Year’s End”, Wall Street Journal, November 15, 1999, p. B11.

создание рекламных клипов для кабельного телевидения, радиорекламы, привлечение для рекламирования сайта известных личностей, выпуск пресс-релизов и новостей. Каждый из этих видов продвижения был крайне важен для становления независимой марки.

В отличие от рекламы *Bank One*, которая носила локальный характер, рекламная кампания *Wingspan* проводилась в общенациональном масштабе — особенно активно на тех рынках, где *Bank One* не работал, чтобы минимизировать ущерб *Bank One* от возможного оттока клиентов. Лучшими целевыми рынками были признаны города Бостон, Сиэтл и Филадельфия. Но реклама шла и в Калифорнии и Техасе, которые были рынками *Bank One*.

Сжатые сроки были решающими:

Рекламное агентство должно было за восемь недель разработать кампанию и снять рекламный ролик. Актеры репетировали свои роли без названия банка, потому что его еще не придумали. Название стало известно только в день съемок, и все волновались, смогут ли актеры перестроиться¹².

WingspanBank.com открылся 24 июня 1999 года — всего лишь через 123 дня после начала работ. Все это время Мак-Кой постоянно был на виду, в частности он дал интервью *Wall Street Journal*, в котором рассказал о финансовом влиянии нового проекта на *Bank One*. По прогнозам, за первый год работы *WingspanBank* должен понизить цену акций *Bank One* на 5 центов, но в дальнейшем он будет повышать цену акций *Bank One*: во втором году прибавит 5 центов на каждую акцию, а в третьем году — все 20 центов.

Текущая ситуация

По большинству показателей *Wingspan* достиг своих целей.

Общее положение

Положение начинающей Internet-компании, входившей в более крупную организацию, создавало как возможности, так и проблемы. Кевин Уоттерс, вице-президент *Wingspan* по маркетингу, рассказал о преимуществах.

По сравнению с другими банками в Internet у *Wingspan* то преимущество, что он имеет доступ к ресурсам наличности *Bank One* и *First USA*, а это огромные суммы на маркетинг. Кроме того, мы можем пользоваться информацией *First USA*, что позволяет создавать для клиентов более выгодные предложения, чтобы распространять их по обычной и электронной почте. Я имею в виду базу данных *First USA* по 70 миллионам владельцев кредитных карточек. Все три организации (*Bank One*, *First USA* и *Wingspan*) обмениваются знаниями и опытом.

М. Клири не обошел молчанием и проблемы.

Быть Internet-компанией нелегко. Не существует электронной валюты для оплаты маркетинговых сделок, рекламы и труда наших талантливых сотрудников. Компания работает для людей, и если у нас нет того, что нужно потребителям в Internet, то у нас нет ничего. Кроме того, мы отвечаем за часть потока доходов в *Bank One*, однако для Internet-компаний доходы не означают успех. Мы обязаны думать о рентабельности.

Клиентская база

За первые 90 дней работы *Wingspan* зарегистрировал 50 тысяч клиентских счетов. Для сравнения: *Net.B@nk*, работавший уже свыше трех лет, имел только 35 тысяч клиентов. С другой стороны, *bankone.com* обслуживал 350 тысяч клиентов, в Internet насчитывалось около 8 миллионов пользователей, и 200 тысяч из них пользовались услугами Internet-банков.

Wingspan хочет знать, каков уровень приверженности его клиентов. Самые «заманчивые» продукты любого Internet-банка — оплата счетов и прямой депозит. На них клиенты тратят

¹² Интервью по телефону с Майклом Клири, президентом *Wingspan*, 6 декабря 1999 года.

основную часть времени и благодаря им предоставляют банку специфическую информацию, поэтому им невыгодно переходить к конкуренту. Исследования маркетингового агентства *Wells Fargo* показывают, что уровень приверженности электронных клиентов, пользующихся услугой оплаты счетов, в 16 раз выше, чем клиентов традиционных банков, и что они обычно не меняют финансовых операторов, обеспечивая им стабильный доход¹⁴.

Что касается узнаваемости и общей осведомленности, то *Wingspan* достиг своих целей, но рассчитывает привлечь больше потребителей банковских услуг в Internet с помощью традиционной и электронной рекламы. Кстати, недавно *Wingspan* заключил союз с *Lycos*, благодаря которому пользователи *Lycos* скоро получат прямой доступ к услугам *Wingspan* с сайта совместного продвижения этих двух марок.

Услуги

Клиенты *Wingspan* бесплатно пользуются банкоматами *Bank One*, однако все индивидуальные услуги в филиалах для них платные. Клиентам предоставляется возможность за один сеанс заполнить необходимые анкеты, получить разрешение и начать банковские операции. В большинстве Internet-банков это не принято, там клиенты должны ждать пароля, присылаемого по электронной почте. Клиенты *Wingspan* могут немедленно получить готовые решения различных проблем, от кредитных карточек до рассрочки; ответ на электронный запрос по поводу займа приходит всего лишь через 50 секунд! Многие услуги и цены *Wingspan Bank* недоступны клиентам *Bank One*. Например, последние платят 4,95 долл. в месяц за оплату счетов, а клиенты *Wingspan* получают эту услугу бесплатно.

Со дня открытия *Wingspan* доказывал верность своей концепции, постоянно совершенствуя качество предлагаемых продуктов. Например, чтобы удержать лидерство по качеству ассортимента товаров и услуг, руководство включило в список партнеров *CheckFree Corporation*, ведущего поставщика услуг по оплате счетов. По словам Уоллеса, менеджера по информации, "*Wingspan* продолжит изучать всех операторов рынка и выбирать лучших".

Согласно первоначальному плану, каждые четыре-шесть недель на сайте добавлялась новая удобная функция. Сейчас компания обновляет Web-сайт каждые шесть-восемь недель, но продолжает активную инновационную деятельность. Клири уверен, что еще многое предстоит сделать:

Мы создали сайт в рекордно короткие сроки, чтобы опередить *Citibank* и *American Express*, и многому научились на собственном опыте. В начале мы кое-что упустили, и сейчас надо наверстать упущенное, если хотим достичь своих целей. Например, мы еще не внедрили технологии совместных продаж. Надо усовершенствовать систему идентификации и многое другое.

Билл Уоллес также думает о будущем.

Бизнес-модель *Wingspan* может переориентироваться с товаров на отношения. За последние 25 лет банки создали сложные технологии финансовой деятельности и отняли у клиентов контроль над их финансами. *Wingspan* может уничтожить эти сложности и вернуть клиентам утраченный контроль. Например, если на счету есть 10 тыс. долл., мы можем автоматически выпустить кредитную карточку на неиспользованную часть, и при этом клиент зарабатывает дополнительные 25 долл. Это повышает ценность наших отношений.

Предполагается, что стремительный рост компании продолжится, учитывая такие преимущества, как гибкость и размер. Осведомленность о марке *Wingspan* гораздо выше, чем о марках других Internet-банков, цены ниже, а операции экономичнее, поэтому *Wingspan* может предложить клиентам такие возможности, каких не предложит ни одна конкурирующая компания.

¹⁴ Интервью по телефону с Питером Кайтам, исполнительным директором *CheckFree Corporation*, 1 декабря 1999 года.

А ЧТО В БУДУЩЕМ?

Джон Мак-Кой был доволен достижениями *Wingspan*, но кое-что не давало ему покоя. С мая цена акций *Bank One* снизилась на 40 центов. Отделение *First USA* понесло убытки в размере 70 млн. долл. от непополненных долгов, а дорогостоящие рекламные кампании пока не принесли ожидаемой отдачи¹⁵. Кроме того, пресса часто связывала нерентабельность *Wingspan* с проблемами *Bank One*, несмотря на то, что доходы сайта ничего не значили для банковского гиганта с активами на сумму 260 млрд. долл. Может быть, причина в том, что ушли некоторые руководители *Wingspan*, в том числе Дик Вог, а теперь уходит и Джеймс Стюарт?

Обидно, думал Мак-Кой, что несмотря на то, что *Wingspan* реализовал все свои цели и стал лидером отрасли, его все равно не воспринимали отдельно от *Bank One* (впрочем, и как часть *Bank One* тоже). Поневоле спросишь себя: "Что же дальше?"

¹⁵ Интервью по телефону с Питером Кайтом, исполнительным директором CheckFree Corporation, 1 декабря 1999 года.

Ситуация для анализа 15¹

Ben & Jerry's в Японии

Джеймс М. Хаген
Cornell University

Осенним вечером 1997 года в Токио Перри Одак, Анджело Пещани, Брюс Боуман и Рив Хайт с благодарностью приняли горячие влажные полотенца ошiori, которые безмолвно предложила им горничная в кимоно. В конце дня, после нескольких встреч с Масахико Иида и его помощниками из штаб-квартиры *Seven-Eleven Japan* представители *Ben & Jerry's* были рады возможности освежить руки и лицо перед тем, как вернуться к делам. Прошло более девяти месяцев с того времени, как Одак приступил к решению вопроса, нужно ли представлять мороженое *Ben & Jerry's* на японском рынке, и если да, то как это сделать. Завтра утром у Одака с коллегами будет последнее совещание по выходу на японский рынок через сеть 7000 магазинов *Seven-Eleven*, и предстоит дать определенный ответ Кену Ямада, предполагаемому лицензиату, который будет представлять на этом рынке компанию *Ben & Jerry's*. Необходимо принять решение как можно быстрее, чтобы не упустить летний сезон 1998 года; с другой стороны, экономика Японии находилась на спаде, и неизвестно, что может дать компании выход на японский рынок.

Одиннадцать месяцев назад Перри Одак стал главой известной компании по производству мороженого *Ben & Jerry's*, названной в честь основателей, Бена Коуэна и Джерри Гринфилда. Он понимал, что сделка с *Seven-Eleven* могла повысить объем продаж компании, снижавшийся в последние годы. Он также знал, что компания с такой узнаваемой торговой маркой, как *Ben & Jerry's*, должна стратегически подходить к использованию рыночных возможностей. Первая встреча с Масахико Иида состоялась 10 месяцев назад, и с того момента Одак не переставал спрашивать себя, стоит ли выходить на японский рынок через магазины *Seven-Eleven*.

ИСТОРИЯ BEN & JERRY'S С 1978 ПО 1997 ГОДЫ

1978–1994: от переоборудованной бензоколонки до продаж на 160 млн. долл.²

Школьные друзья Бен Коуэн и Джерри Гринфилд из Бруклина, штат Нью-Йорк, основали компанию по производству мороженого в 1978 году. Тогда она размещалась в здании старой бензоколонки в Берлингтоне, штат Вермонт. Им обоим было чуть больше 20 лет. Демократичный стиль компании, высокий процент жирности в мороженом, разнообразие наполнителей и броские названия сортов, например *Cherry Garcia*, привлекли покупателей. Мороженое продавалось не только на развес, но и в упаковках, и бизнес быстро развивался. В 1984 году при поддержке менее заметных членов команды Джеффа Фурмана и Фреда (Чико) Лагера основатели выпустили акции компании в Вермонте, а после регистрации в Комиссии по ценным бумагам и биржам стали продавать их по всей стране. Компания называлась *Ben & Jerry's Homemade, Inc.*, ее акции вне официальной биржи продавались под символом BJCA.

Собрания акционеров проходили как праздники на свежем воздухе, "формой одежды" служили джинсы и футболки, а в обязанности Коуэна входило песнями призывать собрав-

¹ Copyright © 1999 by James M. Hagen. Все права защищены.

² Денежные значения даются в долларах США, если не указано иначе.

шихся к порядку. Они с Гринфилдом решили, что компания должна не только поддерживать непринужденную рабочую атмосферу, но и проявлять социальную ответственность, т.е. демонстрировать “капитализм с человеческим лицом”. Подчеркивая свои связи с родным краем, *Ben & Jerry's* закупала молоко для своего мороженого только у фермеров Вермонта. Когда началось производство первого орехового мороженого *Rain Forest Crunch*, орехи закупались у племен из джунглей Южной Америки. Местные жители, которые раньше зарабатывали себе на жизнь вырубкой лесов, перешли на сбор орехов; торговля орехами позволила сберечь уникальные леса. Члены кооперативов по сбору орехов получали весьма существенную прибыль. Другим проявлением “капитализма с человеческим лицом”, исповедуемого *Ben & Jerry's*, были пожертвования 7,5% от доходов до вычета налогов на общественные нужды и в благотворительные организации, в их числе *Healing Our Mother Earth* (“Вылечим нашу мать-Землю”), целью которой является защита здоровья людей от вредного воздействия промышленности, и *Center for Better Living* (Центр борьбы за лучшую жизнь), который помогал бездомным.

Мороженое, который продавали Коуэн и Гринфилд, было исключительно питательным (минимум 12% жирности, по сравнению с 6–10% в мороженом других производителей). Кроме того, оно было очень густым благодаря низкому коэффициенту воздуха по отношению к мороженому в конечном продукте. Высокое содержание жира и густота делали его продуктом класса суперлюкс. Единственным крупным конкурентом на рынке мороженого суперлюкс была компания *Haagen-Dazs* из Нью-Джерси, основанная в 1961 году. Но при создании имиджа *Haagen-Dazs* подчеркивала изысканность своего продукта, а *Ben & Jerry's* — вкус, доступность и оригинальность.

Ben & Jerry's начала расширяться на северо-восточные штаты, где столкнулась с большими трудностями, пытаясь получить место на полках супермаркетов. Обвинив *Haagen-Dazs* в том, что она проводит дискриминационную политику в отношении дистрибьюторов, не пуская *Ben & Jerry's* на свой рынок, Гринфилд выехал в Миннеаполис, где пикетировал штаб-квартиру гиганта пищевых продуктов *Pillsbury*, к тому времени купившего *Haagen-Dazs*. В руках он держал собственноручно изготовленный плакат “Чего боится Клецца?” — намек на талисман этой компании и ее явную неприязнь к производителям мороженого из Вермонта. Эта “борьба Давида с Голиафом”, обеспечившая *Ben & Jerry's* общенациональную известность, вместе с громким судебным процессом открыли компании доступ к морозильным камерам бакалейных магазинов.

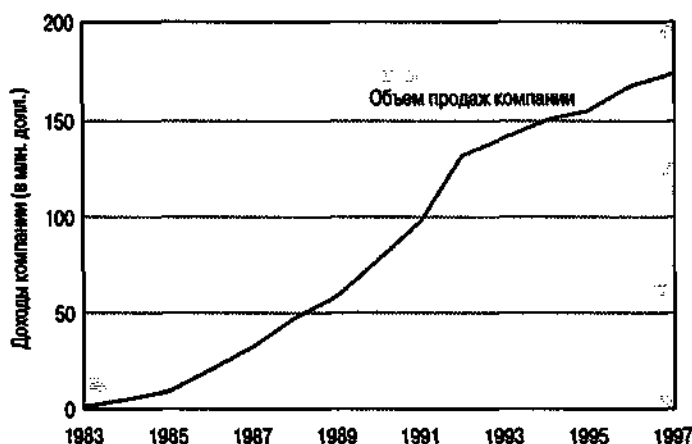
Принцип оплаты труда в *Ben & Jerry's* требовал, чтобы зарплата самого высокооплачиваемого сотрудника превышала жалование самого низкооплачиваемого рабочего не более чем в 7 раз. Частью “антикорпоративной” культуры в компании были и названия должностей. Сотрудники просто придумывали их сами. В любой компании есть менеджер по связям с общественностью, но только в *Ben & Jerry's* занимающая эту должность гордо именуется “Королевой Информации”. Коуэн и Гринфилд управляли компанией по очереди. Компания постоянно росла — не то благодаря таким необычным методам управления, не то вопреки им (табл. 15.1, рис. 15.1). В 1985 году она приобрела второй завод возле Спрингфилда в Вермонте. Позже был построен и третий, в Сент-Элбансе. В конце 1980-х годов мороженое *Ben & Jerry's* продавалось во всех США.

Таблица 15.1. Годовой объем продаж *Ben & Jerry's*, 1983–1997 годы (млн. долл.)

	Объем продаж
1983	1,6
1984	4,0
1985	9,0
1986	20,0
1987	32,0
1988	47,0
1989	58,0

	Объем продаж
1990	77,0
1991	97,0
1992	131,0
1993	140,0
1994	149,0
1995	155,0
1996	167,0
1997	174,0

Источник. Годовые отчеты Ben & Jerry's.



Источник. Годовые отчеты Ben & Jerry's.

Рис. 15.1. Рост продаж компании Ben & Jerry's

1994–1997: реакция на снижение прибыли

К 1994 году объем продаж превысил 150 млн. долл., компания начала осваивать зарубежные рынки, в штате числилось 600 человек. Но будущее не внушало надежд: 1994 год завершился убытками. Пока никто не претендовал на вторую по величине долю американского рынка мороженого суперлюкс (34% по сравнению с 44% *Haagen-Dazs*), но *Ben & Jerry's* начала терять свои позиции. Чистая прибыль постоянно сокращалась после 1993 года, когда она достигла самого высокого показателя в 7,1 млн. долл. (табл. 15.2, рис. 15.2). Коуэн чаще других занимал пост главы компании, однако рост компании наблюдался только тогда, когда на посту главы или генерального менеджера находился Чико Лагер — с 1982 по 1990 годы. Коуэна больше привлекала борьба за социальную справедливость, он часто встречался с разделявших его убеждения главами других компаний из разных стран мира. Член правления Чак Лейси тоже попытался стать у руля, но для карьеры главы компании ему не хватало той амбициозности, которой обладали Коуэн, Гринфилд и Лагер. Замедление темпов роста и сокращение доли рынка угрожали самому существованию компании, а не только ее деятельности в социальной сфере.

Во главе *Ben & Jerry's* никогда не стоял профессиональный менеджер, компания избегала коммерческой рекламы, полагаясь на СМИ, которые любили рассказывать о выходах ее ос-

нователей и об их общественной деятельности. Однако такой подход утратил былую эффективность, компания не могла бесконечно эксплуатировать свой имидж всеми гонимого борца за справедливость. Пересмотрев принцип оплаты руководителей, *Ben & Jerry's* приступила к поискам главы компании, о чем громко оповестила весь свет. Претенденты должны были предоставить эссе объемом около 100 слов на тему, почему они хотят получить эту работу. В 1996 году президентом компании стал Боб Холланд, бывший консультант корпорации *McKenzie*, который привел с собой небольшую команду. Настоящим испытанием менеджерских способностей Холланда стало управление компанией, в которой отсутствие эффективного руководства с лихвой компенсировалось активной деятельностью Совета директоров, явно подозрительного по "антикорпоративности" мышления. Коуэн, Гринфилд и Фурман имели значительное влияние на компанию, так как им принадлежало около 45% акций. На практике это позволяло им выбирать всех членов Совета директоров и таким образом эффективно контролировать политику компании и ее менеджмент. Отношения с Советом у Холланда не сложились, и через 18 месяцев он оставил свой пост. Пути выхода из кризиса так и не были найдены, а трудовая мораль сотрудников оставляла желать лучшего.

Таблица 15.2. Чистая прибыль *Ben & Jerry's* 1990-1997 годы (млн. долл.)

	Чистая прибыль
1990	2,60
1991	3,73
1992	6,67
1993	7,20
1994	-1,86
1995	5,94
1996	3,92
1997	3,89

Источник. Годовые отчеты *Ben & Jerry's*.

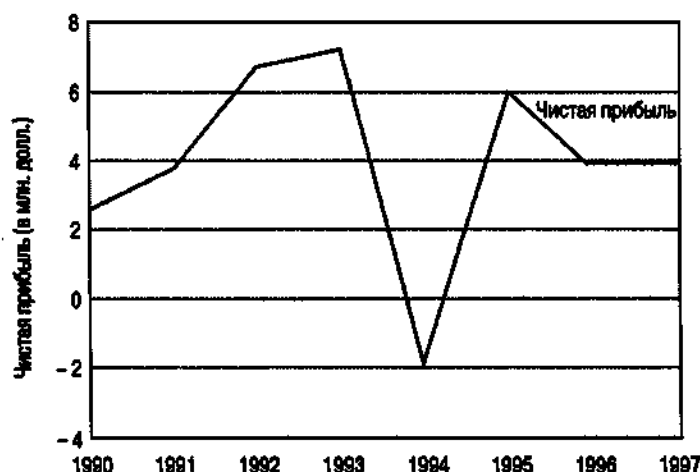


Рис. 15.2. Прибыль компании *Ben & Jerry's*

Совет директоров был готов платить главе компании зарплату соответствующего размера, но не хотел отказываться от традиционных пожертвований в размере 7,5% прибыли до вычета налогов на благотворительную деятельность. Дух социальной ответственности руководства следовало сохранить обязательно, поскольку это был столь же значимый актив компании, как и производство мороженого. Принимая во внимание эти обстоятельства, а также необходимость борьбы за выживание, совет по рекомендации одного из своих членов пригласил на должность главы компании Перри Одака. Ему предложили начальную зарплату в 300 тыс. долл., и в январе 1997 года он приступил к своим обязанностям.

Одак вырос на ферме в северной части штата Нью-Йорк. Но работу в *Ben & Jerry's* он получил не из-за своей "фермерской" биографии, а благодаря богатому опыту в возрождении проблемных компаний. Его наняли сразу после того, как закончился срок его договора о консалтинговых услугах с компанией *U.S. Repeating Arms*, которой он помог выбраться из хронического спада. Этому предшествовал ряд других должностей, от вице-президента по глобальным операциям в *Armour-Dial, Inc.* до президента в *Atari Consumer Products*, а также участие в управлении начинающей компании *Jovan*, производящей парфюмерию и косметику. Профессиональный руководитель, которого интересовали только трудные задачи, который не терпел скучной работы в благополучных компаниях, Одак пришел в мир бизнеса с ученой степенью по экономике сельского хозяйства, которую он изучал в *Cornell University*, и с курсовой работой по теории бизнеса в придачу.

РЫНОК МОРОЖЕНОГО КЛАССА СУПЕРЛЮКС

Мороженое было известно еще во времена Александра Македонского, а в США его коммерческое производство началось в 1851 году. К 1997 году почти 10% молочных продуктов в США шло на мороженое, рынок которого оценивался в 3,34 млрд. долл. В табл. 15.3 представлены объемы продаж марок мороженого в 1996-1997 годах.

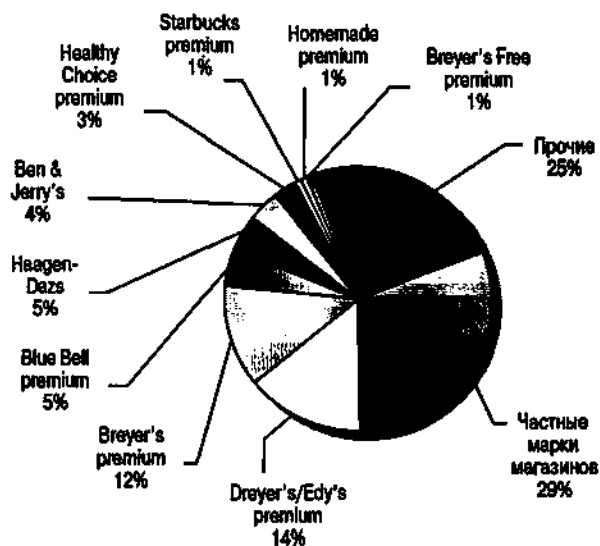
Таблица 15.3. Ведущие марки мороженого в США, 1996-1997 годы

	Объем продаж (млн. долл.)
Все марки	3,34
Частные марки магазинов	1,00
Dreyer's/Edy's	0,46
Breyer's	0,40
Blue Bell	0,17
Haagen-Dazs	0,15
Ben & Jerry's	0,12
Healthy Choice	0,10
Starbucks	0,03
Homemade	0,02
Breyer's Free	0,02

Источник. Ben & Jerry's.

Национальные марки молочных продуктов (в отличие от региональных), в том числе мороженого, появились совсем недавно. Самой крупной из них была *Dreyer's* (частично принадлежавшая швейцарскому гиганту пищевых продуктов *Nestle*; на Восточном побережье США она продавалась под маркой *Edy's*), владевшая 13,9% американского рынка. За ней следовала *Breyer's*, подразделение датско-английской фирмы *Unilever*, которая владела 12% рынка. Чет-

вертой по величине с долей 5,2% была *Blue Bell* из Техаса. Доля *Haagen-Dazs* составляла 4,6%, эта марка принадлежала *Grand Metropolitan*, компании по производству напитков и продуктов питания из Великобритании. За ней шла *Ben & Jerry's* с 3,6% рынка. За ней следовала марка *Healthy Choice Premium* компании *ConAgra* по производству сельскохозяйственных потребительских товаров — 3%. По 1% принадлежало *Starbucks* (одной из марок *Dreyer's*), *Homemade*, *Breyer's Free*. Самая большая доля рынка (около 30,2%) приходилась на товары частных марок розничных торговцев. Несколько дешевых марок, которых *Ben & Jerry's* не считала своими конкурентами, завершали этот список (рис. 15.3).



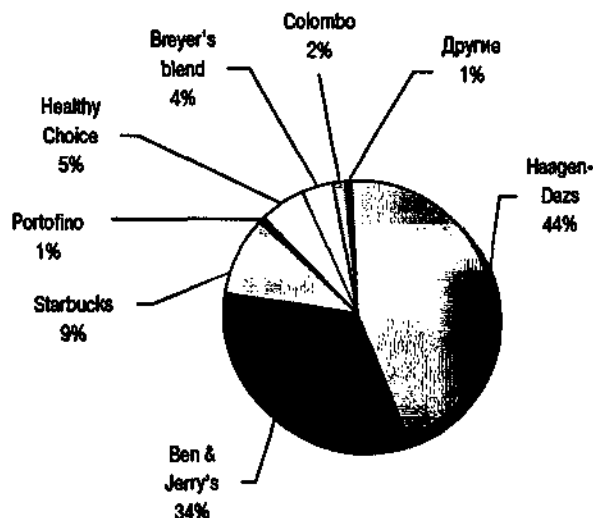
Источник: Ben & Jerry's.

Рис. 15.3. Доли рынка мороженого в США (1996-1997 годы)

В производстве мороженого возможна экономия на масштабе производства, поэтому крупные производители обслуживают обширные рынки при совсем небольшом числе заводов, хотя перспектива иметь много предприятий в разных географических регионах кажется на первый взгляд весьма привлекательной: можно снизить затраты на транспортировку замороженных конечных продуктов или скоропортящегося сырья — сливок, молока, яиц. У лидера американского рынка *Haagen-Dazs* было только два завода, у *Ben & Jerry's* — три. Но даже при таком небольшом количестве предприятий в 1997 году *Ben & Jerry's* использовала производственные мощности лишь наполовину.

Хотя компании и принадлежала пятая по величине доля на рынке мороженого (в стоимостном выражении), на рынке она занимала только 3,6%. Но *Ben & Jerry's* измеряла свою конкурентную силу не относительно общих по отрасли объемов продаж (включая многочисленные частные марки и дешевые сорта мороженого), а относительно объемов продаж мороженого класса суперлюкс (с высоким содержанием жира). Рынок этого продукта был менее раздробленным, *Haagen-Dazs* занимала 44%, а *Ben & Jerry's* владела 34% в супермаркетах (включая ночные магазины и систему общественного питания); объем продаж этого мороженого (по данным кассовых аппаратов) составлял 361 млн. долл. (рис. 15.4). Если учесть замороженные йогурты и шербет обеих компаний, то соотношение несколько иное: *Ben & Jerry's* — 36%, а *Haagen-Dazs* — 42%. Обе компании специализировались на продуктах суперлюкс, получая дополнительный доход от продаж шербета, замороженных йогуртов и мелких дешевых сладостей. Основанная в 1961 году Рубеном Маттусом в Нью-Джерси,

Haagen-Dazs была пионером в этом виде деятельности. Позднее компанию приобрела *Pillsbury*, гигантская корпорация по производству продуктов питания, затем — *Grand Metropolitan*, огромная британская компания, выпускавшая продукты питания и напитки.



Источник: Ben & Jerry's.

Рис. 15.4. Доли рынка мороженого класса суперлюкс в США (1997 год)

Как *Ben & Jerry's*, так и *Haagen-Dazs* распространяли свою продукцию на общенациональном рынке, в основном через супермаркеты и ночные магазины. У *Ben & Jerry's* было 163 специализированных магазина мороженого с продаж на развес, у *Haagen-Dazs* — 230. В распространении через сети магазинов лидировали *Dairy Queen* (5790 магазинов по всему миру) и *Baskin Robbins*, но их продукция не относилась к классу суперлюкс. Цена на марки *Ben & Jerry's* и *Haagen-Dazs* колебалась от 2,89 до 3,15 долл. за пинту (английская пинта составляет 0,57 литра; американская пинта — 0,47 литра для жидкостей и 0,55 литра для сыпучих тел. — Прим. ред.), это почти вдвое дороже, чем обычное мороженое и мороженое класса люкс (высокая перегонка/низкое содержание молочного жира). В США были и другие конкуренты, намного меньше — *Starbucks* и *Portofino*. Содержание молочного жира в их продуктах класса люкс-плюс было несколько ниже, чем в категории суперлюкс.

Статистика указывала на тот факт, что уровень потребления мороженого прямо пропорционален уровню доходов и образования. Однако начиная с середины 1990-х годов, рост объема продаж замедлился, прибыль *Ben & Jerry's* снизилась, а 1994 год закончился с убытками. Продукты *Ben & Jerry's* и *Haagen-Dazs* завоевали весь рынок США, поэтому никто не сомневался, что дальнейший рост возможен только за счет новых товаров и новых рынков за пределами США. Самым тревожным был факт сокращения доли рынка *Ben & Jerry's* на рынке мороженого в целом и, главное, на рынке мороженого суперлюкс.

BEN & JERRY'S НА МИРОВОМ РЫНКЕ

Компания намеренно не спешила осваивать зарубежные рынки. Коуэн был противником идеи роста ради роста, поэтому немногочисленные коммерческие начинания в других странах сводились к выгодным для компании договоренностям, заключаемым преимущественно с личными друзьями основателей. Однако *Haagen-Dazs*, не колеблясь, использовала возмож-

ности мирового рынка. В 1997 году она уже работала в 28 странах и продавала мороженое на развес в 850 магазинах по всему миру. Ее объемы продаж за рубежом составили 700 млн. долл., в США — 400 млн. долл. Объем продаж *Ben & Jerry's* составлял 174 млн. долл., из них только 6 млн. долл. поступало от продаж за пределами США. В зарубежной торговле мороженым класса суперлюкс лидирующие позиции занимали обе марки, *Ben & Jerry's* и *Haagen-Dazs*, но последняя явно вырывалась вперед.

Канада

Впервые *Ben & Jerry's* вышла на рынок Канады в 1986 году, предоставив одной из канадских компаний лицензию на производство и продажу мороженого под маркой компании в этой стране. Хотя треть продукции ввозилась из США, но из-за высоких тарифов Канады (15,5%) и особенно системы квотирования (не более 347 тонн в год) экспорт был невыгоден. В 1992 году *Ben & Jerry's* выкупила канадскую лицензию, и в 1997 году у нее было только четыре магазина с продажей мороженого на развес в Квебеке. В молочной промышленности Канады действовали протекционистские меры, часть из которых не отменили и после заключения Североамериканского соглашения о свободной торговле.

Израиль

В 1988 году Ави Зингер, друг Бена Коузена, получил лицензию на торговлю мороженым *Ben & Jerry's* на израильском рынке, которая давала также право на производство. В 1997 году его объемы продаж составили 5 млн. долл., но *Ben & Jerry's Homemade, Inc.* получала только доход от лицензии — весьма незначительную сумму. Чтобы обеспечить высокое качество продукции на израильском заводе в Явне, Зингер и его сотрудники прошли специальное обучение на фабрике *Ben & Jerry's* в Уотерберри. Осенью 1997 года в Израиле было 14 магазинов, в которых продавалась продукция *Ben & Jerry's*; кроме мороженого, там продавали подарки, выпечку и напитки. Зингер также продавал товары *Ben & Jerry's* в супермаркетах, отелях, кулинариях и ресторанах.

Россия

Впервые компания организовала совместное предприятие с зарубежным партнером в 1999 году, и им стала компания *Iceverk* в российской республике Карелии — регионе-побратиме Вермонта. Идея о сотрудничестве зародилась у Коузена после поездки в Карелию в составе делегации в 1988 году. Целью совместного предприятия было углубить и расширить взаимопонимание между народами двух стран. Разделение прав собственности было определено в соглашении о совместном предприятии: *Ben & Jerry's* получала 50%, кооператив *Интерцентр* — 27%, *ПетроБанк* — 20% и Дворец пионеров (предоставивший помещение) — 3%. Половина доходов должны были оставаться в *Iceverk*, а оставшаяся часть делилась между партнерами. *Ben & Jerry's* предоставила совместному предприятию оборудование и технологию, а местные партнеры обеспечили помещения для фабрики и двух специализированных магазинов. В июле 1992 года, после долгих бюрократических проволочек, магазины наконец открылись, а в 1993 году их число увеличилось до трех; на предприятии работало 100 человек. *Iceverk* открыла еще несколько магазинов и продавала мороженое не только на местном рынке, но и в Москве. *Ben & Jerry's* пригласила на должность маркетингового представителя в Москве Джеймса Флинна, чтобы он попытался применить ученую степень по маркетингу, полученную в Нью-Хемпширском Университете. Объемы продаж росли, поскольку сфера общепита проявила большой интерес к продукции *Iceverk*. Однако в 1996 году *Ben & Jerry's* вышла из бизнеса, бесплатно предоставив партнерам свою долю и оборудование. Обращаясь к прошлому, можно понять, почему руководство приняло такое решение: *Ben & Jerry's* сочла, что менеджмент для продолжения партнерства потребует слишком много времени, учитывая потенциал развития. *Iceverk* больше не использует имя *Ben & Jerry's*, хотя продолжает производить мороженое в Петрозаводске, столице Карелии.

Великобритания

В 1994 году в штаб-квартире *Ben & Jerry's* в Берлингтоне шли долгие дискуссии по поводу того, готова ли компания к выходу на международные рынки (готова ли стратегически, а не просто потому, что предоставляется такая возможность). Позднее Сьюзан Рено вспоминала, как все дружно сказали "нет", считая, что компания еще не созрела для такого шага. Но всего лишь спустя три месяца *Ben & Jerry's* отправила первый контейнер продукции в *Sainsbury*, сеть дорогих супермаркетов в Великобритании. Коуэн познакомился с одним из руководителей *Sainsbury* на встрече *Social Venture Network* (Сети социальных предприятий), и тот попросил его отправить небольшую партию мороженого. Перед началом сотрудничества никто и не подумал, какой будет модель ценообразования, какая упаковка и ингредиенты подойдут для нового рынка. Компания отправляла мороженое в пакетах объемом 473 мл (американская пинта) при английском стандарте 500 мл. Однако лиха беда начало, и руководство компании решило попробовать и другие торговые точки в Англии. Она наняла на испытательный срок одного дистрибьютора, который согласился жертвовать на благотворительные цели 1% от доходов, получаемых от продаж *Ben & Jerry's*. Объем продаж не достиг желаемого уровня, и поэтому наняли другого, на этот раз благотворительность не была обязательным условием. Мороженое компании заметно выделялось на рынке. Одному радиокомментатору приписывают такие слова: "Если мороженое *Haagen-Dazs* вы едите после секса, то *Ben & Jerry's* — вместо". К 1997 году объем продаж в Великобритании достиг 4 млн. долл.

Франция

В 1995 году компания вышла на французский рынок, хотя единства в этом вопросе у руководства не было. Главный администратор Боб Холланд был обеими руками за французский рынок, и компания отправила контейнер продуктов в сеть розничной торговли *Auchan*, с руководителем которого Коуэн познакомился через ту же *Social Venture Network*. Когда по всему миру прошла волна протеста из-за испытаний французской ядерной бомбы, в компании начались дебаты, надо ли компании уйти с этого рынка или достаточно выразить устный протест французскому правительству. Из-за внутренних разногласий по освоению этого рынка у компании не было ни маркетингового плана, ни рекламной поддержки, ни даже попыток разобраться во французских законах о маркировке товаров. *Ben & Jerry's* наняла местное агентство по связям с общественностью, известное своей работой в альтернативных СМИ и миссией остросоциальной направленности, и заключила отдельный контракт с компанией по распространению и организации продаж. При этом никто в *Ben & Jerry's* не планировал и не координировал работу на этом рынке. В 1997 году объем продаж во Франции составил всего 1 млн. долл.

Страны Бенилюкс

Выход *Ben & Jerry's* на рынок Бенилюкса также происходил спонтанно, безо всякого стратегического планирования. К руководителям компании обратился один состоятельный гражданин, восхищавшийся общественной деятельностью компании, с просьбой открыть магазин мороженого *Ben & Jerry's* в Голландии. Объем продаж составил только 287 тыс. долл., зато обеспечил возможности развития в будущем. Хорошая репутация, которую завоевала продукция компании благодаря своему магазину, позволяет планировать продажи в супермаркетах и ночных магазинах.

Итоги международных продаж

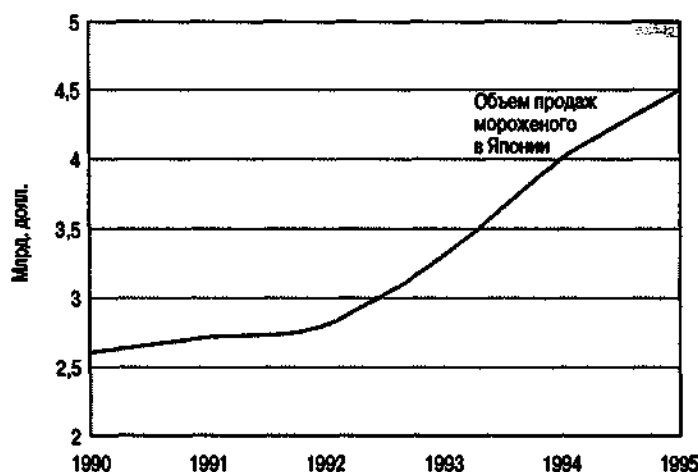
В целом можно сказать, что выход *Ben & Jerry's* на зарубежные рынки носил скорее случайный характер, поскольку не получил одобрения всех членов совета директоров и не подерживался серьезной аналитической работой по планированию. Поскольку компания никогда не составляла маркетинговых планов для работы на американских рынках, у нее не было опыта организации маркетинговых кампаний, тем более на зарубежных рынках.

В результате в 1997 году международные продажи *Ben & Jerry's* составили только 3% от общего объема поступлений. Если на американском рынке доли *Ben & Jerry's* и *Haagen-Dazs* были почти равны, то за рубежом отставание *Ben & Jerry's* было катастрофическим. Прибыль уменьшалась, как и доля американского рынка, и настало время серьезно подумать о возможностях международной торговли.

РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ В ЯПОНИИ

История японского рынка мороженого класса суперлюкс

В 1994–1996 годах, впервые оказавшись в руках профессионального руководителя (Боба Холланда), *Ben & Jerry's* занялась изучением стратегической перспективы освоения зарубежных рынков и разработкой маркетинговых планов для своих филиалов в других странах. Особенно интересовал компанию рынок мороженого Японии, второй по величине в мире, с ежегодным объемом продаж около 4,5 млрд. долл. (рис. 15.5), но очень трудный для освоения. В Японии была крайне сложная система распространения, управляемая производителями, высокие таможенные барьеры для зарубежных товаров, к тому же предстояло осуществлять транспортировку замороженных продуктов на огромное расстояние. *Ben & Jerry's* выходила на этот рынок с большим опозданием: *Haagen-Dazs* закрепились здесь на 10 лет раньше. Кроме того, на рынке мороженого работали по меньшей мере шесть японских производителей, выпускавших, в том числе, мороженое класса суперлюкс. Крупнейшая японская компания по производству замороженных десертов, *Morigana Seika*, в 1995 году дважды делала *Ben & Jerry's* предложения о сотрудничестве. В январе 1996 года *Morigana Seika* провела несколько фокус-групп для оценки продукции *Ben & Jerry's*. Похоже, настала пора серьезно обдумать предложения *Morigana* и другие варианты.



Источник: *Ben & Jerry's*.

Рис. 15.5. Рынок мороженого в Японии

Несмотря на трудности, связанные с проникновением на рынок, последний отличался несколькими привлекательными особенностями. Япония считалась самой богатой в мире страной, японские потребители славятся особой требовательностью и соглашались только на высококачественные продукты различных видов и вкусов (что и было фирменной маркой *Ben & Jerry's*). К тому же, похоже было, что японцы в ближайшем будущем изменят свою традиционную неприязнь к продуктам животного происхождения. В 1994 году потребление мо-

лока в Японии на душу населения составляло 43 литра в год, более чем в два раза меньше, чем в США (103 литра), а потребление сыра составляло и вовсе одну десятую аналогичного показателя в США. Рост продаж молочных продуктов наметился после Второй мировой войны, когда в состав школьных обедов в качестве непереносимого элемента было введено молоко. В период с 1950-х до 1980-х годов доходы японцев стремительно росли, все больше людей могли купить домашние холодильники и позволить себе продукты животного происхождения.

Хотя *Grand Metropolitan* и не разглашала финансовые показатели деятельности *Haagen-Dazs*, своей дочерней фирмы, отраслевые аналитики полагали, что объемы продаж этой компании в Японии достигали 300 млн. долл., обеспечив прибыль больше, чем в любой другой стране. *Haagen-Dazs* удалось захватить почти половину японского рынка мороженого суперлюкс. Сначала она импортировала свою продукцию, затем начала производство в Японии на заводе, которым владела совместно с *Sentry* и *Takanashi Milk Products*. Около 25% продаж *Haagen-Dazs* обеспечивали специализированные магазины мороженого, кроме того, для участия в выставках и других мероприятий у нее были "кафе на колесах" — салоны-автобусы с морозильными камерами. С одной стороны, *Haagen-Dazs* — сильный конкурент и ни за что не уступит свою долю рынка. С другой, *Ben & Jerry's* не придется приучать местный рынок к мороженому класса суперлюкс, который охотно принимал импортное мороженое. Ожидалось понижение ввозных пошлин на молочные продукты, что обеспечивало благоприятные возможности для импорта мороженого. Сорта мороженого *Haagen-Dazs* для японского рынка практически не отличались от американских, разве что были не такими сладкими. Цены в Японии считались привлекательными — 6 долл. за пинту, однако неясно было, какую часть этой суммы получит производитель, а какая достанется дистрибьюторам.

Рассматривая возможность выхода на японский рынок, нельзя было не вспомнить о проблемах *Borden Japan*. В 1971 году через совместное предприятие с *Meiji Milk* эта компания представила на рынок мороженое класса люкс. Продукт имел большой успех, и *Borden* стала лидером в своей категории. Но в 1991 году союз *Borden* и *Meiji* распался, и компании *Borden* не смогла найти эффективного распространителя. Она не заметила растущего интереса потребителей к порционному мороженому и понесла значительные убытки, когда дистрибьюторы стали снижать цену на ее продукцию; потребители расценили это снижение как показатель ухудшившегося качества продукции *Borden*. За два года объем продаж этой компании снизился на две трети, и ей пришлось уйти с японского рынка. В Японии нет традиции десертов, поэтому мороженое относится к рынку закусок. Росла популярность мороженого в стаканчиках (120 мл), они приносили 45% объема продаж (табл. 15.4), к тому же продажа мороженого переместилась в основном в ночные магазины. В 1993 году четверть продаж мороженого давали эти магазины, 29% — супермаркеты (табл. 15.5).

Таблица 15.4. Продажи мороженого класса люкс и суперлюкс в Японии (в упаковках)

	Марка	Размер (мл)	Цена (в иенах)
Пластиковая упаковка	Bleuge	950	950
	Haagen-Dazs	474	850
	Lotte	470	850
	Meiji	470	950
Стаканчик	Haagen-Dazs	120	250
	Meiji	145	250

Источник: Fujii Keizai Co.

Одной из проблем *Ben & Jerry's* был недостаток масштаба. С объемом продаж во всем мире в 150 млн. долл. ей было трудно соперничать с *Haagen-Dazs*, которая только в Японии получала 300 млн. долл. Не меньше пяти японских компаний на рынке мороженого супер-

люкс превосходили по размерам *Ben & Jerry's*, и среди них были такие признанные лидеры, как *Gloco*, *Morigana*, *Meiji* и *Snow Brand*. У каждой из них общий объем продаж мороженого был в 3-4 раза больше, чем у *Ben & Jerry's*, к тому же в этих компаниях мороженое было лишь одним элементом ассортимента.

Таблица 15.5. Каналы распространения на японском рынке мороженого, 1990-1993 годы

	Общий рост за год (%)
Организации общепита	-1,7
Магазины	8,3
Супермаркеты	1,8
Торговые точки	-4,4

Источник: *Ice Cream Data Book* (Morigana).

Коуэн был далеко не в восторге от финансовых и управленческих изменений, которых требовал выход на японский рынок, и он не представлял, как деятельность на этом рынке будет сочетаться с социальной миссией компании. Его сомнения разделяли и другие члены Совета директоров. Особенно волновали две проблемы. Во-первых, выход на рынок Японии не имеет никакого смысла с точки зрения миссии компании (концепции социальной ответственности и корпоративной благотворительности вообще чужды для Японии). Во-вторых, компания не пользовалась успехом на международных рынках, и это наводило на мысль, что она истощила свои силы, пытаясь охватить слишком много стран. Но Джерри Гринфилд с большим интересом отнесся к поездке в Японию в начале 1996 года в рамках командировки по исследованию рынка. Он хотел выяснить возможности распространения продукции *Ben & Jerry's*, если компания решит выйти на японский рынок. Его сопровождала Валери Браун, сотрудник недавно организованного маркетингового отдела *Ben & Jerry's*. Приглашения посетить Японию поступили от друзей Валери по Гарвардской школе бизнеса, от одной консалтинговой компании и от японской организации внешней торговли.

Варианты стратегии выхода *Ben & Jerry's* на японский рынок

В ходе своего визита в Японию Гринфилд хотел изучить возможные каналы распространения, в частности, компании *Amway Japan* и *Domino's Pizza* и универмаги. Он провел встречу с японским представителем *Deyer's*, американской компанией, часть которой принадлежала швейцарскому пищевому гиганту *Nestle*. *Ben & Jerry's* не считала *Deyer's* своим конкурентом, и в США эта компания была ее крупнейшим дистрибьютором. В 1990 году *Deyer's* предоставила лицензию на свою торговую марку совместному предприятию в Японии. С того времени объемы продаж компании уменьшились, а совместное предприятие с трудом выполняло заказы своего крупнейшего клиента, *Seven-Eleven Japan*. Этот розничный торговец работал по системе поставок "точно в срок", поэтому *Deyer's* приходилось постоянно держать на складе большие запасы товара. Кроме того, *Seven-Eleven* требовала немедленного изъятия из продажи сортов мороженого, которые не пользовались успехом.

Также состоялась встреча с представителями высшего руководства *Seven-Eleven*, включая Масахико Иида, старшего менеджера, и Ясаюки Наканиши, представителя отдела продуктов питания. Иида выразил интерес к распространению мороженого *Ben & Jerry's* и предложил продавать продукт напрямую его компании. Таким образом можно было избежать лишних затрат, неизбежных в японской системе распространения с большим количеством посредников. Однако один из крупных американских дистрибьюторов напитков в Японии предупредил руководство *Ben & Jerry's*, что очень опасно выходить на рынок через эксклюзивное со-

глашение с такой огромной сетью магазинов, как *Seven-Eleven*. Распределение сил между двумя компаниями будет в пользу розничного торговца.

Meiji Milk Products (с объемом продаж мороженого в 447 млн. долл.) и ее импортер, гигантская *Mitsubishi Trading Company*, также проявили интерес к продажам мороженого *Ben & Jerry's*. Эта команда располагала мощными ресурсами распространения, включая эксклюзивный контракт на поставки в токийский Диснейленд. Но проблема состояла в том, что у *Meiji* уже была марка суперлюкс — Аюа. Несмотря на значительный интерес со стороны этой компании, сотрудничество с ней было маловероятным из-за протестов руководства *Ben & Jerry's* против вырубки лесов, которую проводило одно из подразделений *Mitsubishi*.

Среди других маркетинговых возможностей в 1996 году была договоренность с рекламным агентством, которое занималось организацией развлечений в самолетах *Japan Airlines*, и предложение открыть специализированный отдел мороженого в перспективном розничном магазине, который планировали построить в токийском Диснейленде. Учитывая разнообразие предложений, результаты проведения фокус-групп и позицию руководства, решение о выходе на рынок Японии было очень сложным. Кроме того, и в совете директоров не было единого мнения по этому вопросу. В конце 1996 года Холланд провел ряд встреч с Кеном Ямада, американцем японского происхождения, который предоставил прекрасные рекомендации. Ямада мог взять на себя координацию маркетинговой деятельности и распространение продукции *Ben & Jerry's* в Японии. Ямада, внук японских переселенцев, жил на Гавайях и имел лицензию *Domino's Pizza* (сети доставки на дом готовых пищевых продуктов) на деятельность в Японии. По договоренности с *Ben & Jerry's*, его зарплата определялась бы общим объемом продаж на японском рынке. Когда несколькими месяцами позже контракт Боба Холланда с *Ben & Jerry's* закончился, он все еще продолжал консультации с Ямада, однако для реализации планов выхода на японский рынок не хватало поддержки со стороны совета директоров.

Свежий взгляд на возможности японского рынка

Перри Одак, возглавивший *Ben & Jerry's* в январе 1997 года, получил в наследство папку с вариантами стратегии освоения японского рынка. Но ни документация, ни полученные в университете знания не помогли выбрать какой-то один вариант. Приглашая Одака занять пост главы компании, Совет директоров дал ему понять, что надо повышать объемы продаж компании (и особенно ее прибыль) и что оптимальные возможности такого роста обеспечивают зарубежные рынки.

В феврале 1997 года Одак совместил путешествие с женой на Таиланд с командировкой в Токио, где нанес визит вежливости Масахико Иида, президенту компании *Seven-Eleven Japan* — учредителю и старшему партнеру *Seven-Eleven U.S.*³ Одак хотел загладить неловкую ситуацию, когда глава *Ben & Jerry's* не приехал на встречу в Даллас, на которой г-н Иида и глава американского филиала *Seven-Eleven* хотели лично встретиться со своими ведущими поставщиками. Ведь *Seven-Eleven U.S.* была крупнейшим каналом розничной торговли для *Ben & Jerry's*, а *Ben & Jerry's* являлась одним из основных поставщиков этой компании.

Спустя 10 минут после знакомства в штаб-квартире *Seven-Eleven* в Токио, г-н Иида напрямую спросил Одака: «Кто в *Ben & Jerry's* принимает маркетинговые решения? Мы бы хо-

³ Вот краткое описание отношений между Japan Seven-Eleven и U.S. 7-Eleven. Впервые магазины 7-Eleven появились в Техасе в 1927 году в результате выхода на рынок розничной торговли компании Southland Corporation, производителя пищевого льда. В 1950-х годах Southland превратила название 7-Eleven в свой слоган, потому что ее магазины работали с 7 утра до 11 вечера (Seven-Eleven — семь-одиннадцать). Компания вела торговлю через собственные и франчайзинговые магазины. В Японии Southland предоставила лицензию компании Ito Yokado, крупной сети супермаркетов. Эта компания, в свою очередь, основала Seven-Eleven Japan для продажи в Японии товаров 7-Eleven через собственные и франчайзинговые магазины. В 1980-х годах Southland оказалась в тяжелом финансовом положении, и Ito Yokado вместе со своим филиалом Seven-Eleven Japan оказали ей поддержку, выкупили контрольный пакет акций компании. Учитывая такое положение вещей, обед Одака с Иида в Японии представлял собой нечто вроде встречи на высшем уровне между *Ben & Jerry's* и ее самым крупным клиентом.

тели продавать ваш продукт, но не знаем, как вести переговоры и с кем". Перри Одака даже несколько смутила такая прямота. Он ответил, что сам примет решение, и вознамерился как можно скорее проанализировать варианты и сообщить об итогах г-ну Иида.

Вернувшись в Берлингтон, Одак назначил Анжело Пещани новым директором по зарубежной деятельности *Ben & Jerry's Homemaker*. Одак познакомился с Пещани в 1982 году, когда они в один день пришли работать в компанию *Atari*. Тогда Пещани занимал должность консультанта по общим вопросам в *Atari Consumer Products Worldwide*. Рассматривая один вариант за другим, Одак с Пещани пришли к выводу, что партнерство с Ямада — самая лучшая возможность для выхода на японский рынок, но предложение *Seven-Eleven* нуждается в дальнейшей проработке. Успешное сотрудничество *Seven-Eleven* с *Domino's* подтверждало перспективность работы с Ямада, учитывая, что *Domino's* уже организовала распространение мороженого в стаканчиках в Японии. Не нравилось Одаку и Пещани только то, что Ямада настаивал на эксклюзивных правах для всего японского рынка и полном контроле над марками и маркетингом на своем участке.

Пещани и Одак решили продолжить переговоры с Ямада, но в то же время они дали понять г-ну Иида, что хотели бы узнать больше о возможностях *Seven-Eleven*. Они решили приехать в Японию, чтобы продолжить обсуждение непосредственно с г-ном Иида. Приглашен был также г-н Наканиши, глава отдела замороженных десертов в *Seven-Eleven Japan*, и Брюс Боуман, глава производства в *Ben & Jerry's*. Для подготовки к встрече Одаку и Пещани нужен был свой человек в Японии. Им стал Ривингтон Хайт, американец, изучавший японский язык в американской разведшколе, который женился на японке и жил в этой стране вот уже 30 лет. Они были давние знакомые, так как Хайт в 1982 году тоже работал в *Atari* на должности президента *Atari Japan*. Как Одак и Пещани, он в свое время занимал должности руководителя и консультантов различных компаний.

На апрельской встрече в Японии предстояло обсудить все аспекты возможного выхода *Ben & Jerry's* на японский рынок через сеть *Seven-Eleven*. Для этого были собраны вместе главные игроки обеих компаний. Перри Одак взял с собой Пещани, Боумана и Хайта. Прибыв в Ито-Йокадо, штаб-квартиру *Seven-Eleven* возле Токийской башни, представители *Ben & Jerry's* зашли в холл, заполненный продавцами и производителями с образцами товаров, которые, нервничая, ожидали возможности выложить все свои товары на полки 7000 магазинов компании. Служащий в приемной сразу узнал Одака и его спутников и немедленно прикрепил им на лацканы пиджаков карточки с пометкой VIP. Он повел их к VIP-лифту, который доставил их на 12-й этаж, где располагались кабинеты руководства. Вслед за девушкой-секретарем вся группа по белому пушистому ковру прошла в просторную комнату для заседаний. Пока гости ожидали господ Иида и Наканиши, им подали чай. У Одака было больше вопросов, чем ответов, но он точно знал, что любой продукт, который *Ben & Jerry's* решит продавать в Японии, должен изготавливаться в Вермонте, где у компании простаивали незагруженными производственные мощности. Кроме того, затраты на рабочую силу и молочное сырье в Японии выше, чем в США, так что даже таможенный тариф в 23,3% и расходы на транспортировку не казались непомерно высокими. После уругвайского раунда Генерального соглашения по тарифам и торговле (прежнее название Всемирной торговой организации) в 2000 году тариф должен снизиться до 21%. Предварительная встреча прошла успешно, все трудные вопросы были отложены на будущее. Главное, что было принято принципиальное решение об экспорте мороженого из Вермонта в Японию.

"За" и "против" сотрудничества с Seven-Eleven

Одаку, Пещани и Боуману предстояло решить множество вопросов. Будет ли продаваться мороженое *Ben & Jerry's* в Японии? Г-н Иида уверен, что да, поскольку для Японии мороженое с кусочками фруктов и орехов — новый, необычный товар. *Seven-Eleven* даже заключала договор с одним японским предприятием на совместное производство и расфасовку мороженого класса суперлюкс с кусочками фруктов, но партнер не смог наладить производственный процесс. Серьезные исследования перспектив рынка для этого нестандартного для Японии

продукта не проводились, хотя представлялось абсолютно невероятным, чтобы *Seven-Eleven* предоставила место на полках своих магазинов продукту, вызывающему малейшие сомнения. Кроме того, и Иида, и Наканиши прекрасно знали свой рынок. Впрочем, интерес японской компании к продажам мороженого *Ben & Jerry's* можно было объяснить и иными соображениями. Дело в том, что совместные операции в Японии и США имели больше значение для *Ben & Jerry's* (потенциально они могли обеспечить значительную долю продаж). Значит, *Seven-Eleven* могла некоторым образом контролировать производителя. Даже если она и не намеревалась этого делать, следовало учесть и такую возможность.

В целом, руководство *Ben & Jerry's* склонялось к выходу на рынок Японии, однако вопрос об этом нельзя считать решенным. Потребуется значительные финансовые ресурсы и упорная работа менеджеров. Если продукт будет экспортироваться из США, надо учесть и риск колебаний валютного курса, которые могли сделать поставки в Японию невыгодными, и финансовое положение компании в этом случае становилось угрожающим. Серьезной проблемой был и товарный риск, так как цена на молоко в США могла подняться, и положение *Ben & Jerry's* ухудшилось бы по сравнению с конкурентами, производящими мороженое в Японии.

Если компания примет решение выйти на японский рынок, надо рассмотреть и другие возможности сбыта. Поэтому нужно тщательно проанализировать все "за" и "против" сотрудничества с *Seven-Eleven*. Самым веским доводом в пользу такого сотрудничества был доступ к морозильным камерам 7000 ночных магазинов в этой стране. В начале 1990-х годов доля таких магазинов на рынке мороженого выросла, и не только в США: именно они обеспечивали 40% продаж мороженого в Японии. В пользу сотрудничества с *Seven-Eleven* говорили большой размер компании и совершенная система логистики, позволяющая закупать товары непосредственно у поставщиков, минуя традиционных для Японии многочисленных посредников. Соответственно и издержки компании были ниже, что делало продукт дешевле и обеспечивало повышенные прибыли, гарантирующее защиту от таких рисков, как колебания валютного курса.

Но была и отрицательная сторона. Если продукт будет представлен на рынке через магазин, то там он будет одной из многочисленных марок. Сможет ли он в такой ситуации создать собственный капитал марки в Японии, как это сделала *Haagen-Dazs*? Или продукт станет скорее маркой магазина? А без капитала марки будет трудно распространять мороженое *Ben & Jerry's* за пределами сети *Seven-Eleven*. Можно попытаться обойтись без *Seven-Eleven*, если открыть несколько удачно расположенных специализированных магазинов мороженого и провести эффективную маркетинговую и PR-кампанию. Такие меры обеспечат дифференциацию продукта, создадут клиентскую базу и позволят *Ben & Jerry's* установить выгодные цены и найти собственные маркетинговые каналы. Возможно, сотрудничать с единственной огромной сетью розничной торговли все равно, что сложить все яйца в одну корзину? Любой конфликт между *Ben & Jerry's* и *Seven-Eleven Japan* может лишить производителя мороженого в Японии всего, что у него есть. Во время переговоров с *Ben & Jerry's* стало известно, что *Seven-Eleven* разрывает договор о поставках с французским производителем мороженого *Rolland* из-за недостаточных, по мнению *Seven-Eleven Japan*, объемов продаж его продукции. Таким же образом *Seven-Eleven* может в будущем разорвать отношения и с *Ben & Jerry's*.

Кроме всего прочего, *Ben & Jerry's* надо решить ряд производственных вопросов. Г-н Наканиши настаивал на том, чтобы мороженое упаковывалось только в стаканчики по 120 мл, а не в пластиковую упаковку объемом в американскую пинту (473 мл), как сейчас. Основной аргумент в пользу маленьких порций заключался в том, что мороженое в Японии редко едят за столом всей семьей (как это принято в США), обычно каждый в одиночку. Второй аргумент касался гигиены: клиенты предпочитали индивидуальные порции. Даже в ресторанах кусочки торта подавались отдельно упакованными. Выдвигая свои требования, Наканиши не обращал внимания на тот факт, что в настоящее время его компания продавала мороженое *Haagen-Dazs* и нескольких местных марок в как в индивидуальных, так и в больших упаковках.

Перед Брюсом Боуманом стояла задача разработать такую систему производства, которая позволит фасовать мороженое в стаканчики, чего компания никогда прежде не делала. На

новое оборудование потребуется 2 млн. долл., даже при монтаже его в тех же зданиях. Размеры некоторых кусочков наполнителей нужно будет уменьшить, чтобы они не переполняли стаканчики. Существовал риск того, что *Seven-Eleven* потребует и других изменений — требовательность японских потребителей всем известна.

Долгое время *Ben & Jerry's* поставляла мороженое на Западное побережье и в Европу в рефрижераторах. Таким же образом можно транспортировать продукцию и в Японию. Но *Seven-Eleven* работала по системе поставок "точно в срок", поэтому особое значение приобретало соблюдение графика поставок при минимуме издержек. Исследования специалистов по логистике показали, что с момента отгрузки продукции с завода в Вермонте (в случае реализации японского плана компания собиралась использовать завод в Сент-Элбансе) до прибытия на склад в Японии пройдет минимум три недели. Так как *Seven-Eleven* продавала мороженое под своей японской маркой, то упаковка должна в точности соответствовать требованиям *Seven-Eleven*. Значит, предназначенную для Японии партию товара нельзя передать другому клиенту, а партию для другого клиента отправить в Японию.

Нужно было решить еще ряд шекотливых вопросов. Кроме изменения размера упаковки, *Seven-Eleven* настаивала на собственном дизайне обертки, в котором отсутствовала фотография Бена и Джерри, а между тем забавная надпись и изображения основателей компании составляли неотъемлемую часть уникального имиджа продукта. Если *Seven-Eleven* изменит картинку, как это отразится на создании единой глобальной марки продукта? Как потребители смогут найти свое любимое мороженое в других странах? С другой стороны, картинка и так постепенно меняется, возможно, здесь можно достичь какого-то компромиссного решения? К тому же в результате проведения ряда фокус-групп компанией *Morigana* выяснилось, что "странная упаковка *Ben & Jerry's* может оттолкнуть потребителя" и "не совсем подходит к прекрасному вкусу мороженого".

Ben & Jerry's прислала для рассмотрения несколько образцов, и г-н Наканиши составил короткий список сортов, которые он собирался протестировать в нескольких десятках магазинов *Seven-Eleven* (если сделка состоится). Тогда для представления на рынок будут выбраны пять лучших сортов. Мороженое *Chunky Monkey* было одним из первых в списке, хотя, как заметил Наканиши, название нужно обязательно поменять. Как выяснилось, в составе ингредиентов потребуются лишь незначительные изменения, чтобы снизить содержание сахара и заменить овощную клейковину на сухие протеины.

В ходе многочисленных телефонных переговоров и нескольких встреч часть вопросов удалось решить. Например, *Seven-Eleven* получала эксклюзивное право на продажу *Ben & Jerry's* сроком на шесть месяцев, но оно будет распространяться только на те сорта мороженого, которые будут включены в договор. *Ben & Jerry's* была слишком мала и не смогла бы покрыть убытки, поэтому она просила таких условий продажи, при которых права на продукт (и весь риск) передавались партнеру у ворот завода. Она также просила 12 недель на разработку каждого заказа, чтобы закупить ингредиенты и составить график производства. *Seven-Eleven* охотно согласилась на все эти просьбы. Блезненный вопрос о цене намеренно оставили на конец обсуждения. Стаканчик *Haagen-Dazs* объемом 120 мл стоил 250 иен, а мороженое *Ben & Jerry's* японская компания хотела продавать по цене немного ниже. Это поставило Одака в тупик: недавно он повысил цену на мороженое *Ben & Jerry's* в США, чтобы поддержать позицию продукта как равного и даже превосходящего по качеству *Haagen-Dazs*.

На заседании Совета директоров в Берлингтоне обсуждалась еще одна проблема. Какой будет социальная миссия компании в Японии? С начала 1990-х годов *Ben & Jerry's* не только жертвовала часть прибыли в благотворительные фонды, но и расширила рамки своей социально полезной работы, выдвигнув инициативу непрерывного улучшения своего рабочего места, своего города и всего мира. Но на это нужны были деньги, и новый рынок (такой как Япония) мог обеспечить достаточный доход. Однако в течение проходивших все лето 1997 года переговоров о выходе на японский рынок социальная миссия так ни разу не обсуждалась.

Пора принимать решение

Все лето 1997 года Одак и его сотрудники прорабатывали различные варианты плана выхода на японский рынок. Но чтобы начать работу в Японии летом 1998 года, необходимо выбрать один из планов не позднее, чем осенью 1997. Приоритетными стали два варианта.

Вариант с Ямада в основном не изменился. Ямада предложил предоставить ему полный контроль над маркетингом и продажами *Ben & Jerry's* в Японии. Он позиционирует марку, разрабатывает и проводит первый запуск и в дальнейшем берет на себя маркетинг и распространение. Он работает на условиях определенного процента от объема продаж на японском рынке. Выбрав Ямада, компания сразу становится опытным оператором незнакомого ей рынка и освобождается от головной боли по поводу разработки стратегии завоевания и удержания своей доли рынка. Ямада разбирался в замороженных продуктах питания, имел предпринимательскую жилку и опыт маркетинга. Об этом свидетельствовал его успех в работе с сетью *Dominio's Pizza* в Японии. Но потенциально этот японский рынок мог стать для *Ben & Jerry's* основным, и нельзя так легко отказываться от контроля над ним. Поскольку Ямада не занимался составлением маркетингового плана до заключения соглашения с *Ben & Jerry's*, то рассматривать пока что было нечего. Но даже если такой план существовал бы, Ямада все равно оставлял за собой право изменять его. Однако в ближайшее время Ямада хотел включить некоторые сорта мороженого *Ben & Jerry's* в меню доставки *Dominio's*, чтобы на основе реакции покупателей собрать данные о рынке.

В варианте с *Seven-Eleven* компания, помимо работы с посредником, сохраняла возможность самостоятельно осваивать японский рынок. *Seven-Eleven* открывает компании доступ на рынок, но не будет помогать ей в разработке других каналов распространения. По оценкам *Seven-Eleven*, в каждом магазине компании будет ежедневно продаваться шесть стаканчиков мороженого *Ben & Jerry's* — этот минимум, при котором окупается хранение на складе продукции *Ben & Jerry's*. Учитывая величину морозильных камер *Seven-Eleven*, можно предположить, что мороженое в стаканчиках *Ben & Jerry's* составит 10% от всего продаваемого мороженого. Марка *Ben & Jerry's* никому в Японии неизвестна, для маркетинговой кампании нет средств. Значит, продажи должна обеспечить рекламная деятельность *Seven-Eleven*, но пока что та ничего определенного по этому поводу не обещала.

Был еще один чрезвычайно заманчивый вариант — подождать. Японская экономика находилась на спаде, и, согласно общему мнению, до подъема еще далеко. Финансовый кризис, который начался в июне 1997 года с обрушения валютного рынка Таиланда, охватил всю Азию. Если он дойдет до Японии, экспорт американского мороженого в эту страну станет невозможен.

Хотя курс японской валюты недавно снизился до 125 иен за доллар, *Ben & Jerry's* все равно могла продавать партнеру продукцию по принципу “у ворот завода” с достаточной прибылью, чтобы окупить издержки на транспортировку и обеспечить прибыль *Seven-Eleven*. Если курс повысится до 160 иен за доллар, то цену в Японии придется поднять до такого уровня, который приведет к снижению спроса, особенно по сравнению с *Haagen-Dazs*, имеющей в этой стране собственные производственные мощности.

...Ужин затянется далеко за полночь, потому что Одаку, Пещани, Боуману и Хайту предстоит принять окончательное решение по дальнейшим действиям. Иида, как и Ямада, ждал конкретного ответа на свое предложение. В любом случае, *Ben & Jerry's* должна выбрать либо один, либо другой план, если в свою декларацию о доходах 1998 года она хочет включить строку о продажах в Японии.

Ситуация для анализа 16¹

Viña San Pedro

Дэвид Уайли
Babson College

Viña San Pedro (VSP) — третья по величине винодельческая компания в Чили, ее продажи в 1998 году составили 37 млрд. чилийских песо. Бонифацио Корреа начал производить первые вина из французских сортов винограда в 1865 году на ферме в Молине, которая принадлежала семье с 1701 года. Многие годы вина *VSP* считались одними из лучших в стране, а виноградник принадлежал семье Корреа до 1941 года. Новые владельцы расширили его, и к 1997 году он занимал уже 1150 гектаров, будучи одним из крупнейших в Чили. Однако при- были он не давал и существовал за счет производства недорогих вин для внутреннего рынка.

COMPAÑIA CERVECERIAS UNIDAS

В 1994 году многоотраслевая компания по производству напитков, работавшая в основном в Чили и Аргентине, *Compañia Cervecerias Unidas S. A. (CCU)*, приобрела 48,4% акций *VSP* за 7,8 млрд. чилийских песо. В 1992 году она выпустила 4520582 акций ADS (свободно обращающиеся иностранные акции) в форме американских депозитных квитанций (American Depositary Receipt, ADR, обращающийся финансовый инструмент на иностранные акции, депонированные в банке США), зарегистрированных на NASDAQ². В 1996 году она провела еще один выпуск ADR, получив 155 млн. долл. дополнительного капитала. Акции *CCU* котируются и на чилийской фондовой бирже. В 1998 году объемы продаж этой компании в чилийских песо достигли 280 млрд., она лидировала на внутреннем рынке пива, владея долей в 91% (табл. 16.1, табл. 16.2 с валютными курсами за несколько лет, табл. 16.3 с данными по уровню инфляции), а на аргентинском рынке пива занимала второе место. В Чили *CCU* занимала второе место по производству безалкогольных напитков, первое — по производству минеральной воды, а с приобретением *VSP* стала третьим по величине производителем вина. Руководство компании считало *VSP* необработанным бриллиантом.

Таблица 16.1. Финансовый отчет CCU на 31 декабря 1998 года (млн чилийских песо)

	Консолидированный отчет о прибылях и убытках		
	1998	1997	1996
Доходы	252,019	272,477	280,111
Себестоимость проданных товаров	-122,694	-126,200	-127,643
Торговые, общие и административные расходы	-98,366	-103,076	-107,849
Производственная прибыль	30,959	43,202	44,618

¹ Подготовлено под наблюдением профессоров У. Шриниваса Рангана и Стива Аллена из Babson College. Авторы приносят благодарность Институту латиноамериканских исследований при Babson College за помощь в работе.

Copyright © Babson College 1998.

² Акциями *CCU* торгуют на NASDAQ под символом *CCUUU*.

Консолидированный отчет о прибылях и убытках			
	1996	1997	1998
Операционная прибыль, %	72,3	15,9	15,9
Неоперационный результат	-4,823	5,777	4,777
Налоги	-2,570	-4,303	-4,644
Доля дочерних компаний и др.	-3,417	-5,678	-5,437
Чистая прибыль	20,149	38,998	39,315
Сводный баланс			
	1996	1997	1998
Оборотные средства	152,487	208,932	217,493
Основные средства	263,931	276,000	287,164
Другие активы	44,404	50,656	62,726
Итого активов	460,822	535,588	567,384
Краткосрочные обязательства	79,136	89,830	82,334
Долгосрочные обязательства	113,097	98,827	102,282
Доля дочерних компаний	38,072	42,086	49,164
Акционерный капитал	230,517	304,845	333,604
Итого пассивов и акционерного капитала	460,822	535,588	567,384
Производительность по сегментам			
Консолидированные результаты	1996	1997	1998
Чистый доход			
Пиво Chile	113,794	117,972	117,081
Пиво Argentina	24,868	35,213	37,746
Безалкогольные напитки и минеральная вода	92,718	90,699	88,063
Вино	20,024	28,237	36,825
Другое	10,911	8,641	10,780
Межфирменные сделки	-10,296	-8,284	-10,383
Итого	252,019	272,477	280,111
Себестоимость проданных товаров			
Пиво Chile	47,309	45,750	42,387
Пиво Argentina	13,814	19,760	19,927
Безалкогольные напитки и минеральная вода	49,271	43,504	42,954
Вино	12,699	17,502	24,180
Другое	9,898	7,968	8,577
Межфирменные сделки	-10,296	-8,284	-10,383
Итого	122,694	126,200	127,643
Торговые, общие и административные расходы			
Пиво Chile	42,307	42,345	40,931
Пиво Argentina	11,510	15,033	20,218
Безалкогольные напитки и минеральная вода	36,327	36,323	36,056

Консолидированные результаты	Производительность по сегментам		
	1996	1997	1998
Торговые, общие и административные расходы			
Вино	6,884	8,168	9,400
Другое	1,338	1,207	1,245
Итого	98,366	103,076	107,849
Производственная прибыль			
Пиво Chile	24,279	29,878	33,763
Пиво Argentina	-0,457	-0,420	-2,399
Безалкогольные напитки и минеральная вода	7,120	10,872	9,053
Вино	0,442	2,566	3,244
Другое	-0,324	-0,534	0,958
Итого	30,959	43,202	44,618
Операционная прибыль, %	12,3	15,9	15,9
Неоперационный результат			
Финансовая прибыль	3,185	8,302	11,577
Прибыль от инвестиций в компании-участники	2,132	2,142	0,880
Другая неоперационная прибыль	2,313	7,669	7,954
Амортизация	-2,583	-2,590	-1,143
Затраты на выплату процентов	-7,995	-7,039	-7,429
Другие неоперационные расходы	-1,443	-2,315	-7,054
Поддержание уровня цен	-0,432	-0,392	-0,009
Итого	-4,823	5,777	4,777
Подходный налог	-2,570	-4,303	-4,644
Доля дочерних компаний	-3,417	-5,704	-5,484
Амортизация утраты репутации компании		0,026	0,027
Чистая прибыль	20,149	38,998	39,315
Другая важная информация			
Объем продаж (тысячи гектолитров)	8,681	9,312	9,471
Доходы до вычета процентов и налогов, начисления износа и амортизационных отчислений (EBITDA)	57,226	71,674	74,619
Прибыль до EBITDA, %	22,7	26,3	26,6

Источник. Отчет ССУ за 1998 год.

Таблица 16.2. Валютные курсы прошлых лет (среднее годовое значение)

Год	Чилийское песо/Доллар США	Доллар США/Чилийское песо
1991	326	0,00306
1992	346	0,00289
1993	375	0,00267
1994	418	0,00289

Год	Чилийское песо/Доллар США	Доллар США/Чилийское песо
1995	410	0,00244
1996	412	0,00243
1997	420	0,00238
1998	455	0,00220

Примечание. Официальный курс чилийского песо был искусственно привязан к доллару США с 1975 года до 3 июля 1992 года. Курс ежедневно обновлялся на основании ежемесячных показателей национальной и мировой инфляции. 26 января 1992 года Центральный банк переоценил песо, понизив официальный обменный курс доллара на 5%, т.е. доллар упал с 395 до 375 песо. 3 июля 1992 года с целью прекращения валютных спекуляций Чили провозгласила, что отныне песо не будет привязано исключительно к доллару, для этого будут использоваться комбинацию доллара, немецкой марки и японской иены с коэффициентом 50-30-20.

Таблица 16.3. Индекс цен на потребительские товары (в среднем за период, годовая процентная ставка)

	Все товары	Продукты питания	Оплата жилья	Одежда
1992	15,5	18,0	14,4	15,4
1993	12,7	10,9	13,8	10,5
1994	11,4	9,8	12,2	3,0
1995	8,2	8,3	7,6	-1,2
1996	7,4	6,1	7,7	-7,1
1997	6,1	7,1	5,9	-4,7

CCU была основана в 1902 году в результате слияния двух пивоваренных компаний, в 1916 году ей принадлежали крупнейшие чилийские пивоварни. В 1907 году компания расширила свою деятельность за счет производства и сбыта безалкогольных напитков, а в 1960 начала розлив и продажу минеральной воды.

В 1996 году после чилийского экономического кризиса была сформирована закрытая корпорация *Inversiones y Rentas*, чтобы выкупить CCU у компании, назначенной управлять ее имуществом и владевшей 63% CCU. *Inversiones y Rentas* на 50% принадлежала *Quinenco S.A.*, процветающей холдинговой компании (собственности семьи Луксис), на 50% — *Paulaner-Salvator Betwiligungs AG*, холдинговой компании из *Schorghuber Group*. Все обычные акции компании находились в частном владении, но были зарегистрированы на Чилийской фондовой бирже.

Quinenco S.A. работала в Чили и Аргентине. Она контролировала свыше 50 компаний в сфере телекоммуникаций, производства, обработки и распространения пищевых продуктов, финансовых услуг, кабельного телевидения, отелей и периодической печати, обеспечивавших в общей сложности 6% валового национального продукта Чили. Интересы *Schorghuber Group* были сосредоточены в основном в Европе, где она владела акциями компаний по производству напитков, операциям с недвижимостью, в гостиничном бизнесе и лизинге самолетов.

В 1994 году CCU диверсифицировала свои операции как на внутреннем, так и на международном рынке. В октябре она купила 48,4% акций *Viña San Pedro*, в ноябре того же года создала ECUSA, совместное предприятие с аргентинским заводом безалкогольных напитков BAESA, для производства, розлива и продажи безалкогольных напитков и минеральной воды в Чили. Она также приобрела 27% акций хорватской пивоваренной компании, к 1997 году ее доля в этом предприятии выросла до 43%.

ПЕРВЫЕ ГОДЫ УПРАВЛЕНИЯ CCU

В первые годы управления CCU руководство сосредоточило внимание на снижении затрат, расширении географии распространения продукции и повышении качества вин *Viña San Pedro*. В 1995 году долг удалось уменьшить на 7,8 млн. чилийских песо (далее — просто песо), 864 млн. песо было вложено в расширение мощностей для изготовления марочных вин и 178 млн. песо — в посадку новых виноградников для производства элитных красных вин. Благодаря этим дополнительным инвестициям доля собственного капитала CCU выросла до 51,2%. Молодым виноградникам требовалось несколько лет, чтобы начать плодоносить, вина высокого качества тоже должны выдерживаться несколько лет. Поэтому поставка готовых вин из виноградников компании осталась на прежнем уровне, приблизительно 11 млн. литров, и осуществлялась исключительно за рубеж. Еще 24 млн. литров продавалось на внутреннем рынке, но это вино изготавливалось из винограда, купленного у независимых плантаторов.

CCU также занялась распространением вин *VSP* во всех регионах Чили, кроме самых отдаленных, и увеличила количество клиентов в пять раз, до 30 тысяч. С 1995 по 1996 год объем внутренних продаж вырос на 29%, и этому росту немало способствовал рост средней цены на бутылированное вино на 5,5%. В 1996 году после трех лет убытков *VSP*, наконец, получила доход на сумму 305 млн. песо (финансовые отчеты *VSP* приведены в табл. 16.4).

Таблица 16.4. Финансовые отчеты *VSP* (млн)

Бухгалтерский баланс

	Конец финансового года	
	31.12.1995	31.12.1997
Активы		
Наличность и эквиваленты	0,378388	1,004285
Чистые дебиторские задолженности	9,015694	5,241443
Товарно-материальные запасы	13,710656	10,853815
Оплаченные заранее расходы	0,052484	0,075530
Оплаченные заранее налоги	1,922132	0,345218
Другие оборотные средства	0,150078	2,666036
Итого оборотных средств	25,229432	19,354101
Земля	5,585210	3,407403
Заводы и оборудование	13,959211	11,262972
Амортизационный резерв	5,744390	4,945413
Чистая собственность, завод и оборудование	13,800031	9,724962
Другие долгосрочные активы	15,371155	6,244174
Ревальвация долгосрочных активов	3,202659	3,291692
Нематериальные активы	3,232837	3,215013
Итого активов	60,674472	42,662168
Пассивы и акционерный капитал		
Кредиторская задолженность	4,141784	3,850157
Краткосрочный долг и текущий долгосрочный долг	13,560048	6,163769
Списания и условное депонирование	0,871881	0,877465
Подходные налоги к оплате	0,055974	—
Задолженность компаниям-участникам	3,945518	0,008605

Бухгалтерский баланс

	Конец финансового года	
	31.12.1996	31.12.1997
Пассивы и акционерный капитал		
Дивиденды к оплате	—	0,000120
Другие краткосрочные обязательства	1,007160	1,923078
Итого краткосрочных обязательств	23,582365	12,823194
Долгосрочная задолженность	9,920870	5,055874
Обеспечение риска и других затрат	0,075562	0,101607
Доля дочерних компаний	0,000510	0,000204
Общая сумма долговых обязательств	33,579307	17,980879
Обычные акции	26,006880	26,006880
Избыток капитала	1,089436	1,089436
Нераспределенная прибыль	-0,001151	-2,415027
Акционерный капитал в обычных акциях	27,095165	24,681289
Итого пассивов и акционерного капитала	60,674472	42,662168

Отчет о прибыли и убытках

	Конец финансового года	
	31.12.1996	31.12.1997
Чистый доход	34,902924	25,651657
Себестоимость проданных товаров	24,087037	16,957841
Валовая прибыль	10,815887	8,693816
Торговые и общие расходы	6,886687	5,982628
Операционная прибыль	3,929209	2,711188
Доход в виде процента	0,108112	0,193204
Другой доход и расходы, нетто	0,264980	0,143822
Затраты на выплату процентов	1,503635	1,094036
Корректировка валютного курса	-0,320586	0,244392
Прибыль до вычета налогов	2,478080	2,198570
Доля дочерних компаний	0,000305	0,000043
Чистая прибыль	2,413876	2,192967

Баланс оборотных средств

	Конец финансового года	
	31.12.1996	31.12.1997
Кассовая наличность на начало периода	3,670321	1,673022
Поток наличности от операций	-5,005034	-0,660308
Повышение долга — чистые платежи	9,557545	6,752528
Повышение долга компаниям-участникам	3,585581	—
Общий поток наличности от финансовой деятельности	13,143126	6,752528

Баланс оборотных средств

	Конец финансового года	
	31.12.1998	31.12.1997
Поток наличности от капитальных затрат	-11,261154	-3,940222
Общий поток наличности	-3,123062	-2,151998
Влияние инфляции	-0,018793	-0,154699
Чистый поток наличности с учетом инфляции	-3,141855	1,997299
Баланс наличности на конец периода	0,528466	3,670321

В 1997 году на должность президента компании пришел Матнас Элтон, выпускник Джорджтаунского университета и опытный специалист по импорту фруктов. Перед ним стояла задача увеличить долю компании на внутреннем рынке, повысить качество для повышения доходов от продаж, расширить экспорт и достичь экономии на масштабах производства.

В первый год работы Элтон дополнительно инвестировал 17,7 млн. песо в увеличение производственных мощностей. Компания приобрела земли и посадила виноградники, увеличила объемы складских помещений до 36,3 млн. литров, а мощности розлива выросли с 22,6 тыс. до 25,1 тыс. бутылок в час. За этот год общий объем производства в VSP вырос до 44 млн. литров вина, сырье для 45% продукции поступало из собственных виноградников. Компания инвестировала 8,2 млрд. песо в виноградники (затраты на посадку составляли 4,5 млн. песо на гектар), 3,0 млрд. песо в производственные мощности, 819 млн. песо в средства для производства вина и 5,6 млрд. песо в линии розлива. Кроме того, Элтон реорганизовал компанию, введя четкую систему распределения обязанностей и ответственности. Теперь менеджер по экспорту, Уилфрид Ли, напрямую подчинялся Элтону, а не менеджеру по внутренним продажам (организационная схема представлена в рис. 16.1).

В июле 1998 года президентом CCU стал Патрисио Джоттар. Он четко представлял себе будущее компании: возможно, придется пожертвовать некоторыми продуктами, чтобы обеспечить развитие других, но в целом взаимодействие компаний CCU должно обеспечить устойчивый синергетический эффект. Существующая система распространения CCU должна развиваться. Административные расходы (оплата труда, юридическое и техническое обслуживание, бухгалтерские расходы, аудит) можно снизить за счет использования общих ресурсов. Следует подумать об использовании потенциала компании для усиления лоббирования своих интересов в правительстве и влияния на регулятивные органы. И наконец, между компаниями CCU необходимо наладить оперативный обмен информацией о трендах, ценах, глобальных рынках и розничных торговцах. Джоттар также поставил перед компанией новые цели, направленные на получение прибыли с используемого капитала, а не просто на повышение прибыльности³.

ВИНОДЕЛЬЧЕСКИЕ РАЙОНЫ В ЧИЛИ

На юг от Сантьяго, между двумя горными цепями лежит плато с прекрасной почвой, влажностью и климатом, которые словно созданы для выращивания винограда⁴. Дальше на юг по Панамериканскому шоссе сады сменяются виноградниками, которые простираются до самого горизонта, к покрытым снегом Андам на востоке и Кордильерам, потянувшимся вдоль тихоокеанского побережья на западе. Этот регион, всего 75 миль шириной и 200 миль

³ По оценкам Джоттара, средневзвешенная стоимость капитала составляет 12%. Используемый капитал определялся как текущие оборотные средства, минус текущая задолженность.

⁴ Thomas P. McDermott, Michael Amorose, Gerwin Newman, A Catalog of Chilean Wines, July 1997.

длиной, поставляют самые изысканные вина Чили. Таяние снежных массивов в Андах обеспечивают обильное орошение, а горная цепь вдоль побережья защищает долину от излишних осадков. На севере холмы покрыты полярными и кактусами, а на юге климат чересчур холодный и влажный для выращивания отборного винограда. Вся долина занята маленькими виноградниками, которыми владеют такие гиганты виноделия, как *Concha y Toro*, *Santa Rita* и *Vina San Pedro*.

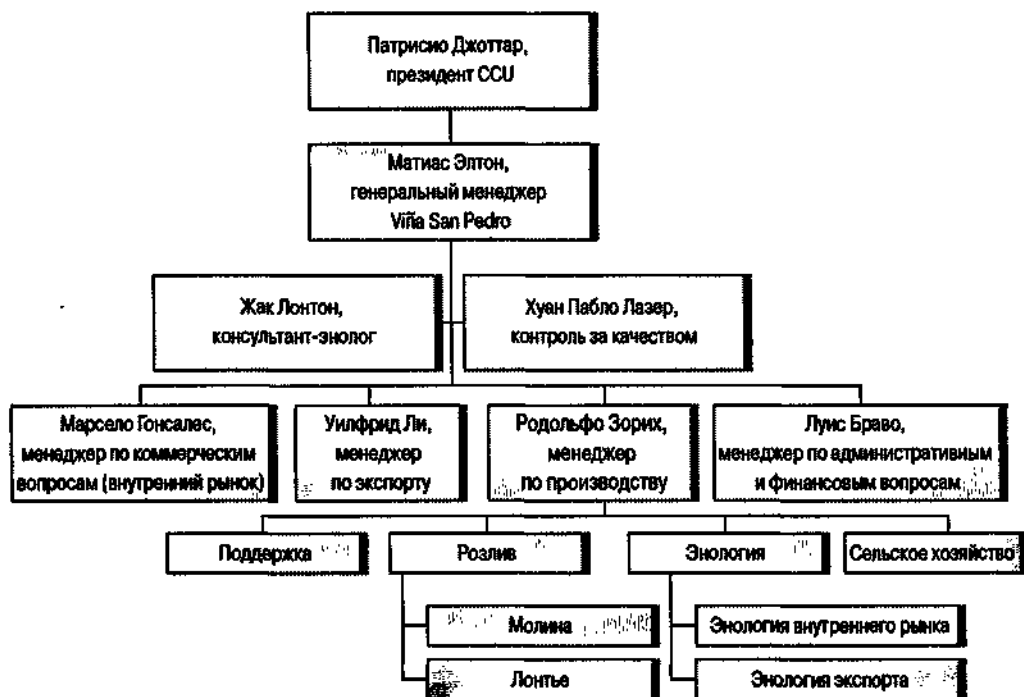


Рис. 16.1. Организационная структура VSP

История виноделия в Чили началась еще 400 лет назад, но качественные вина появились только в первой половине XIX века, после того, как в страну завезли виноградную лозу из Европы. Начиная с 1860-х годов европейские виноградники на протяжении почти 30 лет ежегодно гибли от филлоксеры. Чили это не коснулось, и в 1998 году она была единственной страной, где сохранились старые европейские сорта винограда.

В 1938 году в Чили в ходе антиалкогольной кампании было запрещено сажать новые виноградники, однако в 1973 году потребление на душу населения было достаточно высоким — 59 литров. Новое правительство Аугусто Пиночета понимало, что вино может стать важной статьей экспорта, потому в 1973 году запрет был снят. В результате вин стало больше, а их качество улучшилось. Производители улучшили практику отбора винограда, благодаря чему появились элитные сорта и новые марки вин прекрасного качества по более высокой цене, в дополнение к дешевым ординарным и сортовым винам. К 1997 году общий объем производства в Чили вырос до 418 млн. литров, в основном благодаря улучшению методов ведения сельского хозяйства, которые позволили повысить продуктивность, и внедрению передовых технологий обработки. К концу 1997 года виноградники в Чили занимали 61 тыс. гектаров. У *Concha y Toro* было 3844 га, у *Santa Rita* — 2057 га, а у VSP — 1700 га. Их винодельческие мощности составляли 107 млн., 56 млн. и 53 млн. литров соответственно.

Меры Пиночета в 1973 году способствовали подъему производства, но он также установил комендантский час, который привел к снижению потребления на внутреннем рынке.

К 1985 году потребление вина снизилось до 400 млн. литров, или до 36,9 литров на душу населения, а к 1997 году при населении в 15 миллионов потребление составляло всего 211 литров вина ежегодно, или около 14,4 литров на душу населения. Однако отраслевые аналитики предполагали, что потребление будет увеличиваться каждый год на 4% и достигнет в 2001 году 239 млн. литров. Таким образом, внутренний рынок не представлял больших возможностей для развития винодельческих компаний. Он отличался высокой чувствительностью к цене, и производство сосредоточилось в крупных компаниях, достигших максимального эффекта масштаба. Одни виноградники специализировались на производстве элитных вин, другие продавали дешевые сорта на узком местном "стихийном рынке", третьи довольствовались поставкой винограда в качестве сырья более крупным производителям.

Чилийские вина стали пользоваться большой популярностью на мировом рынке, особенно дешевые. На их качестве благотворно сказывался идеальный климат и отсутствие паразитов, которые обычно вынуждают виноделов активно применять пестициды. Урожай с гектара в Чили в два раза выше, чем на европейских виноградниках. Благодаря высоким урожаям и низким затратам на рабочую силу издержки производства в Чили были ниже, чем в других странах. Виноделие — трудоемкий процесс, но чилийские законы о труде благоприятствовали развитию отрасли, а низкая зарплата и самый малочисленный в обеих Америках профсоюз позволили снизить затраты на рабочую силу. Кроме того, благодаря развитой системе национального здравоохранения в стране было разрешено нанимать временных работников. Сезонные отличия от других винодельческих регионов в Северном полушарии обеспечили Чили уникальное преимущество в категории сезонных вин. Поэтому компании предлагали высококачественный товар по низкой цене, предоставляя покупателям высокую потребительскую ценность.

К 1987 году чилийские вина достигли такого качества, что их оценили знатоки всего мира. Экспорт вина из Чили вырос с 11 млн. литров в 1987 году до 43 млн. литров в 1990 и до 207 млн. литров в 1997 году, а средняя цена проданного литра поднялась от 0,62 долл. до 1,86 долл.

ВИНА VIÑA SAN PEDRO

VSP выпускала полный ассортимент вин, от Gato в сегменте дешевых вин до Cabo de Hornos в сегменте самых дорогих вин (полный список вин *Viña San Pedro* представлен в табл. 16.5). Обычно вина классифицировались как стандартные, сортовые и выдержанные. Как и другие крупные виноделы, компания покупала виноград у местных плантаторов — из него производилось Gato и другие популярные вина, предназначенные для внутреннего рынка. Для экспортных вин компания использовала высококачественные сорта из собственных виноградников. Кроме того, часть виноматериала вывозилась наливом в страны с высокими издержками производства, например во Францию, и для увеличения объемов производства чилийское вино смешивалось с местным. Во многих странах разрешается добавлять до 10% вина иностранного происхождения и при этом относить его к категории отечественного производства.

Таблица 16.5. Вина *Viña San Pedro*

Название	Категория	Марка	Упаковка	Объем, мл	Розничная цена, долл.
Cabo de Hornos	Элитное	San Pedro	Бутылка	750	39,10
Castillo de Molina	Марочное		Бутылка	750	10,90
Selección del Directorio	Марочное	Santa Helena	Бутылка	750	7,80
35 Sur	Сортовое		Бутылка	750	6,50
Siglo de Oro	Сортовое	Santa Helena	Бутылка	750	4,30
Gato	Молодое		Бутылка	750	3,30
Urmeneta	Молодое		Бутылка	750	3,50

Название	Категория	Марка	Упаковка	Объем, мл	Розничная цена, долл.
Gran Viro	Молодое	Santa Helena	Бутылка	750	2,20
Gato	Молодое	San Pedro	Картон	1 000	2,10
Santa Helena	Молодое	Santa Helena	Картон	1 000	1,60
Etiqueta Dorada	Молодое	San Pedro	Картон	1 000	1,30
Gato	Молодое	San Pedro	Кувшин	5 000	9,80
Santa Helena	Молодое	Santa Helena	Кувшин	5 000	7,60
Etiqueta Dorada	Молодое	San Pedro	Кувшин	5 000	5,40

В таблице ниже представлена товарная номенклатура *VSP* в 1997 году (в млн. литров).

	Стандартные	Сортовые	Выдержанные	Наливом	Всего
Экспорт	0,6	15,6	0,3	2,0	18,5
Внутренний рынок	24,5	0,8	0,1	0,0	25,4
Всего	25,1	16,4	0,4	2,0	43,9

Gato

Gato — популярная марка, продаваемая как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Для внутреннего рынка это вино изготавливали из “деревенского” винограда и разливали в пятилитровые кувшины, контейнеры из пластика (картона) и в картонные однолитровые пакеты Tetra-Pack. Вино Gato в литровых упаковках составляло около 70% внутренних продаж компании, в кувшинах 15% и в бутылках 9%. Остальные 6% внутренних продаж приходились на сортовые и выдержанные вина в бутылках.

Gato не выдерживали, его упаковывали и продавали сразу после завершения процесса брожения. Для экспортного рынка его производили из высокоурожайных сортов виноградников *VSP* и бутилировали. Для красного вина использовались купажи каберне-совиньон и мерло, а на производство белого шли сорта совиньон и шардонне. В среднем для производства Gato с одного гектара снимали около 17,9 тонн винограда в год, и компания подсчитала, что на каждый миллион литров этого вина требовалось 1,56 млн. долл. оборотного капитала. Другие марки стандартных вин *San Pedro* — *Etiqueta Dorada* и *Santa Helena Gran Viro*.

Сортовые вина

Каждое сортовое вино изготавливалось из одного сорта винограда, его выдерживали около года в контейнерах из нержавеющей стали, а затем разливали в бутылки и продавали. На производство сортовых вин шел урожай собственных виноградников компании, где один гектар приносил приблизительно 12,7 тонн.

Сортовые вина *VSP* — *Castillo de Molina*, 35 Sur, более дорогой сорт Gato, *Siglo de Oro* и *Santa Helena* марки *Gran Viro*.

Марочные вина

Марочные вина часто изготавливались из смеси различных сортов винограда, сырье для них также поступало с виноградников самой компании. К этим виноградникам относились с особенной заботой, особенно следили за увеличением пропорции кожицы и мякоти винограда, так как именно кожица делала вкус вина насыщенным. Этот виноград через определенные промежутки времени подрезался, чтобы остановить рост, поэтому такие виноградни-

ки приносили только 8 тонн с одного гектара. Виноград для марочных вин собирали вручную. Сорта, которые шли на производство белого вина, собирали только ночью, чтобы уменьшить окисление, неизбежное на солнце. Чтобы усилить вкус и аромат, вино для брожения помещали не в контейнеры из нержавеющей стали, а в большие дубовые бочки. Эти вина в течение определенного времени созревали, обычно во французских или американских бочонках, в зависимости от желаемого вкуса. Для дальнейшей выдержки вино разливали в бутылки, чтобы танины смешались с вином. Это вино продавали не раньше, чем через два года после сбора урожая.

Марочные вина *VSP* — Castillo de Molina, Las Encinas (особым образом выдержанное белое сухое вино) и лучшие в своей категории Santa Helena и Selección del Directorio.

Выдержанные элитные вина

Лучшее и самое дорогое вино компании — элитное Cabo de Hornos. Этого вина выпускали очень мало, и здесь компания могла похвастаться своими винодельческими способностями, высокий уровень которых регулярно подтверждался наградами на международных конкурсах вин. Урожай маленького виноградника, предназначенного для элитных выдержанных вин, составлял только 10,7 тонн с гектара. Эти вина также созревали в дубовых бочонках, потом в бутылках и не продавались раньше, чем через три года.

ВИТИКУЛЬТУРА

Хотя все в компании считали, что качество — это еще не все, однако по значимости оно оставалось “на первом, втором и третьем месте”. Жак Лонтон, французский энолог, был приглашен консультантом для разработки стратегий категоризации продукции и уточнения формул конечного продукта. По прибытии Жак Лонтон объяснил менеджерам *VSP*, что качество вина на 80% зависит от земли, на которой выращивается виноград, на 15% от технологии, а остальное — “чистое искусство”.

С разными винами обращались по-разному. Технологии выращивания зависели от едва заметных различий в почве и условиях орошения, а также от климатических различий отдельных полей, которые определялись местом виноградника в долине. Еще важнее сорт винограда и качество ягод. Одним сортам солнечного света нужно больше, чем другим, и их сажали рядами под разным углом к солнцу, подрезали таким образом, чтобы листья отбрасывали тень по-разному, поливали через разные промежутки времени и в количествах, необходимых для содержания воды в ягодах, которое указывал энолог. Одни лозы поливали часто или в периоды интенсивного роста ягод, чтобы максимально увеличить объем. Другим требовалось больше влаги в пиковые периоды роста, чтобы листья росли лучше и защищали виноградные гроздья от солнца.

Сбор винограда — отдельная наука. По мере созревания Бернард Фрезюс, главный агроном, измерял уровень сахара, чтобы точно определить время сбора урожая в зависимости от типа винограда и вина, которое из него будет изготовлено. Виноград для дешевых вин собирали с помощью машин. Некоторые сорта, особенно предназначенные для высококачественных вин, собирали только вручную, а иногда даже в несколько этапов, чтобы в урожай попали только идеально спелые гроздья.

Фрезюс был единственным сотрудником, который жил при винограднике. Со своей женой и двумя маленькими детьми он поселился на заново отстроенной ферме, окна которой выходили на виноградники и горы. Его задача состояла в выращивании винограда и наблюдении за состоянием лозы. Иногда он объезжал виноградники на своей машине, но чаще его видели верхом на лошади, когда он проезжал между рядами и останавливался, чтобы осмотреть побег или созревающую гроздь. Он закончил сельскохозяйственное училище; чтобы получить лицензию энолога, ему оставалось сдать всего один экзамен. Однако он предпочел вольную жизнь в горах, а энологию оставил специалистам на производстве, которые придумывали сорта вин и контролировали их брожение, смешивание и выдержку, добивались нужного вкуса, качества и букета.

Фрезиус составлял годовые планы по виноградникам, которые два подчиненных ему агронома затем переводили в ежемесячные. Каждый из агрономов отвечал за 600 гектаров. Агроному подчинялись три агротехника, каждый из которых отвечал за 200 гектаров. Агротехники готовили недельные планы по своим территориям. Технолог руководил четырьмя штатными работниками и четырьмя водителями тракторов, а те составляли и выполняли ежедневные планы, рассчитанные в среднем на 44 сезонных рабочих. Каждый год сезонные рабочие отрабатывали 37 тыс. человеко-дней, пик нагрузки приходился на три двухмесячных периода, когда шла обрезка лозы, установка навесов и сбор урожая. Рабочим платили в среднем 11,25 долл. в день. Издержки компании на одного рабочего составляли 17,25 долл. в день, сюда включалась страховка и административные расходы.

В некоторых операциях, например, при установке навесов и сборе урожая, можно использовать машины, но они дорого стоят, каждая около 130 тыс. долл. Одна машина могла бы обрабатывать 150 гектаров, заменяя 180 рабочих, но так как объем работы значительно меняется в течение сезона, выгоднее машину арендовать (арендная плата составляет в среднем 300 долл. за обработку одного гектара в год). Наем сезонных рабочих для той же самой работы обходился в 650 долл. в год из расчета на гектар. В таблице ниже представлены издержки на один гектар в 1997 году (в тыс. чилийских песо).

	<i>Марочные вина</i>	<i>Сортовые вина</i>	<i>Вина Gato</i>
Ручной труд	398	379	423
Расходные материалы	121	164	175
Машины	94	183	142
Итого	613	706	741
Литров на гектар	10684	12716	17948

ПРОИЗВОДСТВО ВИНА

Виноград собирают в марте, складывают в корзины в конце каждого ряда виноградных лоз, затем перевозят в помещение виноделия. Там специальная машина отделяет ягоды от грозди и аккуратно давит их, чтобы получить сок или муст (виноградное сусло).

Для красных вин муст и кожица помещаются в бродильный чан из нержавеющей стали или дерева. Для белых вин к мусту сначала добавляют сернистый ангидрид, чтобы предотвратить окисление, которое может испортить вкус вина. Бродильный чан, перед тем как поместить в него муст, сначала очищают от осадка.

В процессе брожения виноградный сахар превращается в алкоголь под действием натуральных дрожжей, содержащихся в кожице винограда (иногда добавляются специальные дрожжи).

Алкольная ферментация красных вин занимает от 5 до 10 дней. Большинство дают перебродить до полной сухости, когда собственного сахара не остается совсем или оставалось очень мало. Брожение белых вин длится дольше, 12–15 дней, при более низкой температуре, чтобы максимально сохранить природный аромат. Когда весь виноградный сахар превращается в алкоголь, получается сухое белое вино.

Затем некоторые вина подвергают мацерации (настаивают), т.е. оставляют пропитываться с кожицей, мякотью и мертвыми дрожжевыми клетками (все это вместе называется выжимки, или марк). Этот процесс длится до 18 дней, в течение которых алкоголь извлекает из марка пигменты, танины и ароматы.

При необходимости после ферментации и мацерации перебродивший виноградный сок отделяют от марка, который помещают под пресс, чтобы извлечь оставшееся вино. Это вино, называемое *vin de presse*, обладает высокой концентрацией ароматов, танинов и насыщенным цветом, его можно смешивать с другими винами для получения желаемого вкуса и аромата.

Иногда красное вино подвергается дополнительному брожению, так называемому вторичному, которое превращало природную яблочную кислоту в молочную. Это понижает кислотность вина и делает его более мягким и приятным. В производстве белого вина необходима большая осторожность с молочнокислым брожением, так как оно могло слишком снизить кислоту вина, поэтому для такого процесса требуется высокое мастерство.

Следующая стадия — очистка: вино фильтруют, отделяя чистый напиток от оставшихся частиц.

Последняя стадия процесса виноделия — купажирование. Винодел соединяет вина разных сортов и выдержки, чтобы создать желаемый букет, вкус и аромат напитка. Обычно это происходит в августе.

После этого дешевые вина готовы для розлива и продажи. Сортные разливают по бутылкам и выдерживают несколько месяцев, а марочным винам требуется время для созревания. Красное вино выдерживают в дубовых бочонках до двух лет, чтобы придать насыщенный вкус и аромат. Затем его также разливают по бутылкам и хранят в погребах для дальнейшего созревания или отправляют распространителям. Белым винам нужно больше времени для созревания, чем красным. Некоторые из них выдерживали в дубовых бочонках до года, чтобы добиться нужных вкуса и аромата, но большую часть белых вин разливают по бутылкам через год после урожая.

Более качественные белые вина, такие как вино *Viña San Pedro* марки *Encinas*, требуют специального обращения. Оно, как и его красный двойник, выдерживается до двух лет в дубовых бочонках, чтобы получить насыщенный вкус и аромат.

РЫНОК ВИН VSP

Традиционно компания продавала почти все свои вина на внутреннем рынке, но объем экспортных продаж увеличивался, и стало ясно, что будущие доходы *VSP* связаны с внешним рынком. В 1998 году компания переместилась в экспорте с пятого места на второе с объемом продаж в 23,1 млн. литров (табл. 16.6). Опережала ее была только *Concha y Toro* (см. табл. 16.9). *VSP* доказала, что она способна выпускать вино мирового класса. По качеству и цене лидировало вино *Cabo de Hornos*, которое намеренно производилось в очень малых количествах. Главной его целью была демонстрация возможностей компании. Большая часть экспортного вина стоила дешевле.

Таблица 16.6. История продаж *VSP* (объем в млн. литров)

Год	Внутренние продажи	Экспорт	Всего
1995	18,0	9,4	27,4
1996	23,8	11,6	35,4
1997	25,4	18,6	44,0
1998	28,7	23,1	51,8

Экономика внешнего и внутреннего рынка значительно различилась. Рост маркетинговых издержек и увеличивающиеся затраты на покупку винограда у независимых плантаторов привели к тому, что работа на внутреннем рынке стала убыточной, в то время как производство вина из собственного винограда компании с меньшими затратами на маркетинг приносило компании большую прибыль (табл. 16.7). Поскольку крупные винодельческие компании закупали большую часть требуемого винограда у независимых производителей, цена на виноград с учетом инфляции выросла почти на 400% с 1992 по 1998 год; только за последние два года она увеличилась с 0,5 долл. за литр до 1,25 долл. При этом фактические издержки выращивания винограда остались на уровне 0,34 долл. за литр. Цены на вино на внутреннем рынке росли гораздо медленнее, что сказалось на снижении прибыли.

Таблица 16.7. Соотношение издержек и прибыли в производстве вина VSP как процент от общих доходов с продаж (%)

	Внутренний рынок	Внешний рынок
Объем продаж	100	100
Издержки производства		
Вино	56	25
Упаковка	20	20
Затраты труда	4	4
Общие издержки производства	80	49
Валовой доход	20	51
Маркетинг	10	2
Накладные расходы	20	20
Прибыль (убыток)	-10	29

Матиас Элтон планировал добиться кардинального улучшения ситуации двумя путями. Во-первых, в ближайшие несколько лет новые виноградники начнут приносить урожай, что обеспечит снижение издержек и рост качества (табл. 16.8). Более агрессивный маркетинг и совершенствование технологии упаковки помогут увеличить долю компании на внутреннем рынке. Правда, этот рынок не столь перспективен, как экспортный. Во-вторых, необходимо обеспечить активное продвижение на быстрорастущем международном рынке сортов вин, которые продаются уже в год сбора урожая, и увеличить поступление денежных средств. Кроме того, на рынки, где уже с успехом продаются вина VSP, надо постепенно выводить сорта лучшего качества, выше ценой и более прибыльные.

Таблица 16.8. Закупка винограда (%)*

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Собственный виноград для производства вина на экспорт	100	60	50	60	65	70	70	70
Закупки винограда в процентах от общего производства		41	52	52	49	47	46	38

*Фактические данные за 1996–1998 годы, прогноз на 1999–2003 годы.

ВНУТРЕННИЙ РЫНОК

На внутреннем рынке вина доминировали три крупных производителя: *Concha y Toro*, *Santa Rita* и *VSP*, которым принадлежало 52,1% рынка (табл. 16.9). Остальная часть рынка распределялась между несколькими мелкими виноделами. Так называемый организованный рынок платил налог на добавочную стоимость в размере 18% и акцизный сбор на алкоголь 15%, а неорганизованный рынок мелких виноделов, равняясь четверти организованного рынка, избегал этих выплат.

Внутренний рынок не требовал такого качества, как внешний, зато был гораздо чувствительнее к цене. 70% всего вина продавалось здесь в картонных пакетах, 20% в пятилитровых кувшинах или пластиковых (картонных) пакетах и 10% в бутылках. Средняя цена вина в картонном пакете составляла всего 1,75 долл., зато лишь 14% вина в бутылках продавалось по цене ниже 2,2 долл.; 73% вина в бутылках стоило от 2,2 долл. до 4,4 долл. (табл. 16.10).

Таблица 16.9. Доля внутреннего рынка (%)

Винодельческая компания	1997	1998
Concha y Toro	23,5	24,0
Santa Rita	17,0	21,1
Vina San Pedro	11,6	10,7
Bcero	52,1	55,8

Таблица 16.10. Цены и доля рынка основных марок вина в литровых картонных пакетах

Марка	Винодельческий завод	Розничная цена (чилийские песо)	Доля рынка (%) [*]
Santa Rita 120	Santa Rita	1062	8,3
Clos Pirque	Concha y Toro	1012	6,4
Santa Carolina	Santa Carolina	992	0,2
Ochagavia	Santa Carolina	970	0,6
Gato	San Pedro	996	4,7
Fresco	Concha y Toro	819	1,3
Santa Helena	San Pedro	787	4,1
Bogeta 1	Santa Rita	783	3,3
Etiqueta Dorada	San Pedro	762	1,5
Planella	Santa Carolina	761	2,6
Santa Rita Carrera	Santa Rita	733	1,3
Fray Leon	C. Vieja	732	1,1
San Jose	Tocornal	711	1,4
Tocornal	Concha y Toro	797	3,9
Grosso	FCO de Aguirre	669	1,6
Bcero			42,3

^{*} Доля всего рынка вина в Чили, сентябрь 1998 год.

В Чили *VSP* торговала в основном винами на картонных пакетах, которые составляли 83% продаж, на долю вина в бутылках приходилось 4,5% продаж, в кувшинах — 5,5%, в пластиковых (картонных) пакетах — 2,3%. Средняя цена на вино в картонном пакете составляла 952 песо за литр, приблизительно на 5% ниже, чем у ведущих конкурентов. Однако опросы потребителей показали, что те воспринимают вина конкурентов как товар более высокого качества, несмотря на то, что *VSP* единственная в группе выпускала полный ассортимент вин.

Лидеры использовали разную практику маркетинга. Маркетинговые расходы *Santa Rita* на чилийском рынке составляли 46% всех издержек на производство вина, у *Concha y Toro* этот показатель равнялся 29%, у *VSP* только 3%. В основном это была реклама в газетах и журналах, в местах торговли и наружная реклама.

VSP распространяла свое вино в Чили исключительно через сеть *CCU*, кроме самых дальних регионов. У *CCU* было 500 продавцов, 20 складов по всей стране и 450 грузовиков для доставки. 74% ее продаж составляло пиво, 21% — безалкогольные напитки и 5% — вино. 81% вина продавался за наличные, а 19% — на условии оплаты в течение 30 дней после поставки.

База клиентов *VSP* выросла с 6 тысяч до 30 тысяч человек благодаря усилиям системы распространения *CCU*. 37% клиентов компания получала непосредственно от розничных торговцев, 23% от оптовиков, которые продавали товары мелким розничным торговцам, 23% от супермаркетов и 12% от баров и ресторанов.

VSP поставила задачу в ближайшие четыре года увеличить свою долю внутреннего рынка до 20% в сегменте картонных пакетов и до 8% в сегменте вина в бутылках. Чистый результат должен выражаться в получении общей доли внутреннего рынка в 15%. Это значило, что в ближайшие четыре года продажи увеличатся на 11 млн. литров.

Это достаточно амбициозные цели, но менеджеры по маркетингу были уверены, что все у них получится. Одним из ключевых элементов стратегии было повышение маркетингового бюджета до 12% прибыли от продаж, а в качестве основного средства достижения этого показателя рассматривалась дифференциация вин *VSP* за счет внедрения новой системы картонных пакетов.

Все крупные винодельни использовали систему *Tetra-Pack*, при которой рулоны опечатанного картона закладывались в машину, и она создавала пакет, наливая вино и запечатывала. Эта система была недорогой и удобной, но ей не хватало гибкости. Каждая машина создавала пакеты только одного размера. В *VSP* обратилась компания *SIG Combibloc*, немецкий конкурент *Tetra-Pack*. В ходе переговоров было решено, что *VSP* будет единственным покупателем системы *Combibloc* в Чили до 2001 года. В этой системе одна машина разливает вино по пакетам разных размеров. Компания согласилась поставлять машины бесплатно, если *VSP* организует для нее сбор использованных пакетов (врезка "Система *Combibloc*").

Система *Combibloc*

Новое поколение наполнительных машин *combibloc*: эффективность—компактность—простота в использовании

Новое поколение систем производства *SIG Combiblock GmbH* устанавливает новые стандарты асептического наполнения. В настоящее время система *combibloc* — самый быстрый наполнитель в мире, позволяющий выпускать от 10 тыс. до 12 тыс. картонных упаковок в час в зависимости от размера.

Четырехдорожечный операционный режим

Скорость сама по себе — это еще не все. Наши системы обеспечивают еще и высокую эффективность производства. Благодаря сочетанию простоты в конструкции и несложного ухода новое поколение наших систем способно реально снизить издержки клиента на наполнение. Большая скорость наполнения достигается в первую очередь за счет четырехдорожечного режима работы.

Новое поколение машин, как и предыдущее, можно использовать для розлива широкого набора продуктов, от сока и молока до воды и вина.

Оптимизированное производство

Мы гарантируем снижение эксплуатационных расходов, в частности за счет сокращения сроков подготовки и очистки и повышения продолжительности периодов производства. Время подготовки к работе сокращается на 30 минут благодаря одновременной стерилизации системы наполнения (с помощью H_2O_2) и наполнительного узла (паром) и сокращения количества устанавливаемых деталей. Оптимизация процесса очистки сокращает время подготовки еще на 30 минут. Это происходит благодаря:

- легкому доступу обслуживающего персонала к аппаратуре;
- автоматическому подключению устройства обработки и стерилизации;
- одновременной очистке наполнительной системы и наполнительного узла;
- гигиеничности дизайна асептической зоны.

Кроме того, новая технология обеспечивает наполнение с малым количеством пены. Это значит, что пеноудалитель использовать необязательно. В зависимости от продукта, таким образом, можно достичь непрерывного производства в течение больше 44 часов.

Более низкие издержки обслуживания также помогают снизить затраты. Несмотря на высокую производительность, системы нового поколения обладают повышенной износостойкостью за счет уменьшения количества движущихся деталей и, конечно же, четырехдорожного режима работы. Заменяемые модули также позволяют сократить время обслуживания.

В числе других преимуществ, которые обеспечиваются системами нового поколения производства *SIG Combiblock*, следует назвать простоту в эксплуатации, компьютерный контроль (с помощью сенсорного экрана) и последнее, но не менее важное, экономия рабочего пространства. Подача картона с одной стороны (если используются все четыре дорожки) также экономит место и упрощает установку дополнительных систем, таких как лоток упаковки.

Гибкие размеры

Как и прочее оборудование *combiblock*, новое поколение наполнительных систем обеспечивает хорошо известные преимущества этой марки, в частности гибкие размеры. Это значит, что каждую машину можно приспособить для работы с пятью разными размерами картона всего лишь за несколько минут.

Новое поколение наполнительных систем *SIG Combiblock* предлагает убедительные аргументы в пользу приобретения нашей продукции. Новые системы позволяют оптимизировать условия производства для разливающих компаний, и, как результат, сделать их более конкурентоспособными.

Источник: www.combiblock.com

Менеджеры по маркетингу *VSP* рассматривали переход на систему *Gombibloc* как инновационный подход к дифференциации своих вин на рынке. Они надеялись, что меры продвижения, направленные по повышению в глазах потребителя качества их продукции, и новая программа по продаже упаковок емкостью 1,1 литра по цене 1 литра позволят значительно увеличить долю рынка компании на чилийском рынке.

ВНЕШНИЙ РЫНОК

В 1998 году около 90 чилийских виноделен экспортировали вино, но 65% продаж принадлежали четырем самым крупным виноделам. Большинство компаний конкурировали на основе оптимальных издержек, поскольку имели ощутимое преимущество в соотношении издержек и качества перед другими странами-производителями. Компании поменьше выбирали сегмент дорогих вин, а крупные виноделы обслуживали основную часть рынка, в которой был устойчивый спрос на высокое качества по более низким ценам.

В последние годы *VSP* развивалась в основном за счет экспорта. Менеджеры компании быстро поняли, что в экспорте важную роль играет характер индивидуальных рынков, а решающая роль принадлежит поиску и налаживанию взаимоотношений с импортерами. На зарубежных рынках *VSP* не рекламировала свою продукцию, переложив обязанности по обеспечению продаж на импортеров и оптовых торговцев — своих клиентов. В 1998 году *VSP* экспортировала продукцию в 49 стран с помощью 64 агентов. Обычно импортеры и оптовики назначали свою наценку в 20%, розничный торговец добавлял в среднем еще 26% (цепочка ценности экспортных продаж представлена в табл. 16.11). Одно из преимуществ продажи вин по оптимальным ценам, по мнению маркетологов компании, состояло в том, что здесь не требовались меры по продвижению, особенно в том сегменте, для которого основным критерием выбора была цена (табл. 16.12).

Таблица 16.11. Цепочка ценности в экспорте вина (долл.)

Розничная цена	10,00	
Розничная наценка	2,06	26% оптовой цены
Оптовая цена	7,93	
Оптовая наценка	1,32	20% цены импортера
Цена импортера	6,61	
Наценка импортера	1,10	20% цены виноградаря (доход)
Валовой доход для виноградаря	5,51	
Издержки экспорта		
Коммиссионные, перевозки, пошлины	0,22	4% дохода виноградаря
Зарубежный маркетинг	0,11	2,0
Административные издержки	0,11	2,0
Общие издержки экспорта	0,44	8,0
Чистый доход для виноградаря	5,07	92,0
Фактические издержки экспорта	0,55	10,0
Финансовые затраты и корректировка валютного курса	0,22	4,0
Доходы от продаж	4,30	78,0
Себестоимость реализованной продукции		
Сырье	1,54	28,0
Основные материалы	1,65	30,0
Трудозатраты на производстве	0,11	2,0
Амортизация	0,11	2,0
Общая себестоимость реализованной продукции	3,42	62,0
Чистый доход от экспорта	0,88	16,0

Таблица 16.12. Экспортная история VSP (девятилитровые канистры)

	1994	1995	1996	1997	1998	1998 (4 мес.)	1998 Цена/литр (долл.)	Доля рынка* (%)
Англия	61	159	194	393	546	121	2,00	16,9
США	92	79	116	116	284	146	1,89	5,8
Япония	4	4	13	67	253	25	2,49	7,8
Швеция	61	84	90	111	145	53	1,93	27,2
Парагвай	176	215	180	208	139	23	1,58	54,3
Финляндия	39	70	120	162	131	39	2,24	56,4
Бразилия	82	70	71	129	118	6	2,00	38,2
Голландия	14	63	62	78	118	8	2,02	21,3
Канада	74	94	89	88	97	37	1,85	10,7
Венесуэла	19	52	59	69	85	13	1,92	28,4
Другие страны	151	157	296	599	648	212	1,98	
Всего	773	1047	1290	2070	2564	683	2,01	

Примечание. Цена одного литра приведена в долларах США по среднему обменному курсу 1998 года (455 чилийских песо за 1 доллар США).

* Доля рынка в 1998 год по объему вина *Vina San Pedro* как процент чилийского вина в бутылках, продаваемого внутри страны. Например, вина VSP составляют 16,9% рынка чилийских вин, экспортируемых в Англию в 1998 году.

С другой стороны, продажа на экспорт связана с колебаниями валютных курсов, что значительно усложняло планирование. Это очень серьезная проблема для компании, поскольку все издержки выражались в чилийских песо, а доходы от экспорта — в различных валютах (табл. 16.13).

Таблица 16.13. Валютные курсы основных стран экспорта

Страна	Валюта	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Англия	Фунт	632,9	628,9	628,9	719,4	724,6	781,3
США	Доллар	429,2	403,2	404,9	423,7	440,5	489,5
Япония	Иена	3,8	4,0	3,9	3,7	3,3	4,2
Швеция	Крона	10,5	53,9	61,2	61,7	55,2	58,7
Парагвай	Гуарани	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Финляндия	Марка	73,7	84,7	93,1	91,8	80,6	93,6
Бразилия*	Реал		476,2	416,7	416,7	393,7	389,1
Голландия	Гульден	237,0	226,8	228,3	238,7	247,5	264,6
Канада	Доллар	326,8	287,4	299,4	307,7	308,6	307,7
Венесуэла	Боливар	4,0	2,4	1,4	0,9	0,9	0,8

Примечание. Валютные курсы приводятся в чилийских песо за единицу иностранной валюты на последний день каждого года.

*1 июля 1994 года реал заменил крузейро по курсу 1:2,750.

Самой заманчивой перспективой был экспорт в Японию, но ее несколько испортил недавний спад в экономике этой страны. Японские потребители оценили импортные вина высокого качества, и в 1995 году потребление их составляло 0,5 литра на человека. В 1998 году этот показатель вырос до 1,4 литра, правда, рост шел за счет дешевых вин. Эта тенденция обеспечила успех *VSP* в Японии, и экспорт в страны Тихоокеанского бассейна вырос с 4% в 1996 году до 15% в 1998. Ожидалось, что потребление на душу населения в Японии будет расти и дальше и в 2001 году составит 2,1 литра, хотя и не достигнет среднего показателя в 3 литра.

Самыми зрелыми для расширения были рынки США и Канады. Там объем продаж *VSP* вырос до 2,6 млн. литров в 1998 году, прежде всего благодаря продажам на Западном побережье США. Избранная компанией стратегия состояла в укреплении отношений с дистрибьюторами и увеличении доли рынка в регионах продажи *Gato*. В результате достигалось высокое узнавание торговой марки и поступление денежной наличности, которые способствовали удержанию доли рынка дешевых вин и при одновременном выводе на рынок дорогих сортовых и марочных вин (табл. 16.14 и 16.15). В частности, перед компанией стояла задача повысить процент экспортных продаж в США с 11% в 1998 году до 20% в 2001 году. Другими словами, предстояло увеличить количество бутылок объемом 0,750 с 3,4 млн. до 7,2 млн. (объемы продаж вина на разных зарубежных рынках показаны в табл. 16.16; в табл. 16.17 представлены крупнейшие экспортеры и импортеры вина).

Таблица 16.14. Экспортная стратегия VSP на 1997–2001 годы

	1997	1998	1999	2000	2002
Объем (млн. литров)	18,6	23,1	27,7	37,4	46,7
Доля рынка					
Размер (%)	8,6	9,0	11,0	13,0	15,0
Объем (млн. литров)	8,1	8,7	9,3	10,5	11,2

	1997	1998	1999	2000	2002
Комплекс по сегменту					
Дешевые	93,2	84,0	82,0	78,5	75,0
Сортовые	4,9	12,0	13,0	14,5	15,0
Выдержанные	1,9	4,9	5,0	7,0	10,0
Комплекс по емкости					
Бутылки	87,6	93,0	93,0	94,0	95,0
Другое	12,4	7,0	7,0	6,0	5,0
Комплекс по региону					
Великобритания, США и Канада	33,0	32,2	35,4	43,0	50,0
Латинская Америка	22,0	20,4	16,9	14,0	12,0
Европа и Азия	45,0	47,4	47,7	43,0	38,0
Маркетинг, как процент от объема продаж	2,2	2,1	4,0	5,0	5,0

Фактические данные за 1997–1998 годы, прогноз на 1999–2001 годы.

Таблица 16.15. Цели экспорта VSP (%)

Вид	1997	2001
Выдержанные вина	1,9	7,0
Сортовые вина	4,9	14,5
Дешевые вина	93,2	78,5

Конкуренция в США требовала напряженных усилий. В сегменте дешевых вин VSP предстояло выдержать борьбу с другой чилийской компанией, *Concha y Toro*, 50% экспорта которой приходилось на США, и огромной винодельней в Калифорнии, *Gallo*, владевшей 30% рынка. Более половины всех маркетинговых средств в отрасли виноторговли составляли маркетинговые расходы *Gallo*.

ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

В начале 1999 года новая лоза начала плодоносить, и расширение виноградников завершилось. Матиас Элтон приступил к выработке целей на следующие несколько лет, однако на ряд вопросов у него не было ответов. Какими должны быть показатели роста компании? Следует ли дожидаться успешных результатов недавних инвестиций в развитие мощностей или идти дальше? Если и дальше продолжать освоение зарубежных рынков, то на чем необходимо сосредоточить усилия, какие выбрать продукты? Кроме того, Элтона очень волновал вопрос: что случится, если рынок начнет расти непредсказуемыми темпами? Если поставок окажется недостаточно, то VSP придется разместить производство среди импортеров, подвергая опасности отношения, с таким трудом налаживаемые. Теперь перед компанией стоит цель повышение прибыли на используемый капитал.

Таблица 16.16. Стабильные продажи основных товаров по объему (млрд)

	1992	1993	1994	1995	1996	CAGR* 1992-1996	1997	1998	1999	2000	2001	CAGR* 1997-2001
Франция	7,81	8,46	8,80	9,01	9,30	4,5	9,60	9,85	10,08	10,29	10,55	2,4
США	5,94	6,51	6,88	7,19	7,40	5,7	7,55	7,70	7,84	7,98	7,61	1,8
Великобритания	4,06	4,61	5,24	5,54	6,05	10,5	6,42	6,80	7,20	7,61	8,02	5,7
Италия	4,30	4,42	4,50	4,60	4,69	2,2	4,81	4,97	5,13	5,29	5,44	3,1
Германия	3,93	3,65	3,73	3,79	4,26	2,3	4,28	4,34	4,40	4,48	4,55	1,5
Аргентина	1,10	1,15	1,35	1,49	1,58	9,6	1,67	1,77	1,89	2,02	1,17	6,8
Австрия	1,21	1,29	1,38	1,43	1,48	5,2	1,52	1,57	1,64	1,70	1,78	4,0
Греция	0,71	0,82	0,87	1,11	1,33	17,2	1,45	1,58	1,73	1,88	2,04	8,9
Канада	1,05	1,09	1,20	1,26	1,30	5,5	1,36	1,43	1,50	1,58	1,65	5,0
Австралия	0,81	1,01	0,96	1,03	1,16	9,9	1,25	1,34	1,45	1,55	1,66	7,4
Россия**	0,00	0,17	0,35	0,83	0,98	1184,4	1,21	1,46	1,72	1,98	2,24	16,7
Бельгия	0,76	0,78	0,78	0,81	0,82	1,9	0,78	0,75	0,72	0,69	0,66	-4,1
Швейцария	0,73	0,73	0,75	0,76	0,77	1,3	0,74	0,73	0,71	0,69	0,67	-2,5
Швеция	0,68	0,68	0,76	0,76	0,74	2,3	0,79	0,84	0,89	0,95	1,01	6,3
Польша	0,29	0,34	0,44	0,50	0,61	20,6	0,69	0,79	0,89	1,00	1,12	12,9
Португалия	0,62	0,56	0,56	0,55	0,55	-2,9	0,54	0,52	0,51	0,50	0,49	-2,4
Испания	0,43	0,48	0,51	0,55	0,55	6,4	0,55	0,56	0,57	0,58	0,59	1,8
Япония	0,46	0,42	0,38	0,36	0,45	0,4	0,47	0,50	0,53	0,55	0,58	5,4
Южная Африка	0,39	0,40	0,43	0,44	0,45	3,7	0,45	0,46	0,46	0,47	0,48	1,6
Чили	0,37	0,37	0,36	0,33	0,36	-0,5	0,38	0,40	0,42	0,45	0,47	5,5

*CAGR — среднегодовой темп роста в сложных процентах.

**Цена резко менялась из-за нестабильности валютного курса.

Источник: Euromonitor.

Таблица 16.17: Крупнейшие импортеры и экспортеры вина, 1995 год (млн. литров)

	Импорт	Экспорт
Германия	877	230
Великобритания	639	0
Франция	600	1 140
Россия	300	0
США	275	133
Испания	236	626
Бельгия	230	0
Нидерланды	188	0
Швейцария	187	0
Канада	148	0
Дания	130	0
Япония	108	0
Италия	0	1 583
Аргентина	0	215
Болгария	0	190
Молдова	0	166
Португалия	0	155
Чили	0	129
Венгрия	0	127
Австралия	0	115

Ситуация для анализа 17¹

Компания Campbell Soup в 2000 году

Джон Гэмбл
University of South Alabama
Артур Томпсон-младший
University of Alabama

Главу компании *Campbell Soup* Дэйла Моррисона новое тысячелетие застало с ворохом забот: производственные подразделения компании работали не так эффективно, как хотелось бы (в первую очередь акционерам), плюс не оправдывались ожидания стабильного роста цен на акции. Моррисон — уже третий управляющий за последние два десятка лет, которому пришлось разрабатывать стратегию диверсификации *Campbell*, которая обеспечила бы рост объемов продаж и соответственно прибыли. При двух предыдущих управляющих, Гордоне Мак-Говерне и Дэвиде Джонсоне, бизнес-портфель компании неоднократно пересматривался, однако полученный за счет этого рост производительности раз за разом оказывался временным, а результат принес только разочарование. Теперь Дэйлу Моррисону предстояло вернуть *Campbell* былую славу, а акционерам — доходы.

В 2000 году компания *Campbell Soup* была одним из мировых лидеров по производству и сбыту марочных продовольственных товаров, со штатом около 24500 работников, доходами 6,4 млрд. долл. (по итогам 1999 года), 30 фабриками в шести странах и более чем 2000 наименованиями товаров. Самыми известными из них в США были консервированные супы (с красно-белой этикеткой — главный продукт компании), соусы к спагетти Prego, шоколад Godiva, хлебобулочные изделия Pepperidge Farm, овощные соки V8, бульоны Swanson, консервированная вермишель Franco-American и мексиканская сальса Pace (сальса — острая смесь из мексиканского растения ялпы, помидоров, лука и чеснока). За пределами США самым большим спросом пользовались бренды Home Pride (соусы) и Arnot's (выпечка).

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Компания *Campbell Soup* основана в 1869 году торговцем фруктами Джозефом Кэмпбеллом и производителем ледников (предшественник холодильника) Абрамом Андерсоном и прославилась своим мармеладом и джемами. В 1891 году компания была зарегистрирована под названием *John Campbell Preserve Co.* в городе Камден, штат Нью-Джерси. Три года спустя в компанию был приглашен 24-летний Джон Дорранс — талантливый химик, выпускник Массачусеттского технологического института, через три года разработавший метод консервирования сгущенных супов. За счет удаления воды из супа этот метод дал значительно снижение издержек на производство и распространение; супы, изготовленные по новой технологии, получили золотую медаль на Парижской выставке 1900 года, а уже в 1905 году продажи достигли 40 тыс. ящиков в неделю. В 1900 году Дорранс выкупил компанию, и вплоть до

¹ Copyright © 2000 by John E. Gamble and Arthur A. Thompson, Jr. Все права сохранены за авторами.

1954 года она оставалось семейным бизнесом Доррансов. В 1922 году компания была зарегистрирована под своим нынешним именем — *Campbell Soup*.

После своей смерти в 1930 году Джон Дорранс оставил третье по величине состояние на то время в США — свыше 115 млн. долл. В компании благодаря ему утвердились прогрессивные технологии, безоговорочный приоритет высокого качества выпускаемых продуктов (в периоды экономических спадов компания урезала дивиденды, но не шла на снижение качества или повышение цен) и строжайшая секретность. Его преемник, Джон Дорранс-младший, возглавлял компанию на протяжении 24 лет (1930–1954), и практически все решения, сколь угодно важные для работы компании, принимались к исполнению только с его согласия. В 1954 году компания стала акционерным обществом с контрольным пакетом в руках семьи Доррансов; в 1999 году Доррансы все еще владели примерно 50% акционерного капитала и в силу этого имели решающий голос в принятии решений на собраниях акционеров, но от прямого участия в управлении компанией они отказались. Из 16 членов Совета директоров четыре приходились внуками Доррансу-старшему.

Как говорилось выше, *Campbell Soup*, кроме супов, стала со временем выпускать и другие продукты: хлебобулочные изделия *Pepperidge Farm*, замороженные завтраки *Swanson*, соленая *Vlasic*, соусы к спагетти *Franco-American*, корм для домашних животных *Recipe*, шоколад *Godiva*. Кроме того, компания создала сеть ресторанов быстрого питания и даже наладила продажу садовой рассады. Однако консервированные супы всегда оставались главным товаром *Campbell*. За последние 20 лет в компании сменилось три главных управляющих, и стратегия компании претерпевала изменения при каждой смене руководителя. Как только новый глава объявлял о намерении повысить благосостояние акционеров, появлялась новая стратегия диверсификации и новые инвестиционные приоритеты.

СAMPBELL ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ГОРДОНА МАК-ГОВЕРНА (1980–1989)

Когда Гордон Мак-Говерн учился в бизнес-школе, там однажды читала лекцию Маргарет Радкин, основательница компании *Pepperidge Farm*. Она рассказала студентам, как ей удалось создать с нуля собственное хлебобулочное предприятие на рынке, где уже работали гиганты индустрии. Ее рассказ произвел впечатление на Мак-Говерна. Он попросил принять его на работу в *Pepperidge Farm*, и в 1956 году началось его продвижение вверх по служебной лестнице в этой компании. Когда в 1961 году *Pepperidge Farm* была приобретена компанией *Campbell*, ее годовые продажи составляли 40 млн. долл.; к 1968 году, когда Мак-Говерн возглавил ее, этот показатель увеличился всего лишь до 60 млн. долл. В 1980 году, когда Мак-Говерн стал президентом *Campbell*, годовые продажи *Pepperidge Farm* достигли 300 млн. долл. На новой должности Мак-Говерн реализовал те же элементы стратегии, которые способствовали успеху *Pepperidge Farm*: творческий подход и готовность к эксперименту, ориентация на разработку новых товаров и создание мощной компетенции в маркетинге.

Корпоративная стратегия Мак-Говерна

Во времена правления Мак-Говерна дифференцирующим признаком компании *Campbell* была ориентация на потребителя. Питательность, удобство, низкое содержание соли, привлекательная цена, отменное качество и оригинальность были главными целями компании, над их достижением трудились менеджеры всех уровней. От менеджеров подразделений требовалось немедленно реагировать на потребительские предпочтения и потребности в питательности, безопасности, вкусовых качествах и удобстве. Стратегии подразделений включали следующие ключевые элементы: повышение эффективности производства; разработка новых товаров, опережение изменений спроса; обновление рекламной стратегии для продвижения

как новых, так и традиционных товаров; сохранение традиционной приверженности компании высоким стандартам производства и качества товаров.

Вступая в должность, Мак-Говерн изложил четыре финансовые цели на ближайшие пять лет: ежегодное увеличение доходов на 15%, ежегодный рост объема производства на 5%, ежегодный рост продаж (с учетом инфляции) на 5%; увеличение акционерного капитала на 18% к 1986 году. Основу стратегии роста компании составили два элемента — разработка и введение новых товаров; согласно плану Мак-Говерна, *Campbell* должна каждые два года приобретать новые предприятия таким образом, чтобы увеличивать годовой объем продаж компании на 200 млн. долл. Стратегический интерес для *Campbell* представляли небольшие, но быстрорастущие компании, выпускающие качественные товары, не входящие в ассортиментную группу *Campbell*. Ниже перечислены компании, приобретенные при Мак-Говерне.

1982

- *Mrs. Paul's Kitchens, Inc.*, компания — переработчик и продавец замороженных морепродуктов и овощей, с годовым объемом продаж около 125 млн. долл. (приобретена за 55 млн. долл.).
- *Snow King Frozen Foods, Inc.*, производитель и продавец замороженного мяса; годовой объем продаж — 32 млн. долл.
- *Juice Bowl Products, Inc.*, производитель фруктовых соков, Флорида.
- *Win Schuler Products, Inc.*, штат Мичиган, производитель и дистрибьютор мягких сыров, готовых салатных заправок, подливок для пудинга, соусов и пр.; годовой объем продаж — 6,5 млн. долл.
- *Costa Apple Products, Inc.*, производитель яблочного сока, обслуживающий главным образом восточные штаты; годовой объем продаж — 6 млн. долл.

1983

- Несколько мелких операторов внутреннего рынка США общей стоимостью 26 млн. долл.; в том числе:
 - сеть из 12 ресторанов *Annabelle's* в юго-восточных штатах;
 - *Triangle Manufacturing Corp.*, производитель пищевых продуктов и медицинских препаратов для спортсменов.

1984

- *Mendelson-Zeller Co., Inc.*, калифорнийский дистрибьютор необработанных сельскохозяйственных продуктов.

1985

- *Continental Foods Company SA* и филиалы — производитель соусов, сладостей и прочих пищевых продуктов в Бельгии и Франции; стоимость поглощения — 17 млн. долл.
- 20% в *Arnott's Ltd.*, австралийская кондитерская компания.

1988

- *Freshbake Foods Group*, хлебобулочные производства в Англии.

Бизнес-портфель Campbell при Мак-Говерне

При Мак-Говерне компания состояла из шести подразделений: *Campbell U.S.*, *Pepperidge Farm*, *Viatic Foods*, *Mrs. Paul's Kitchens*, *Other United States* (другие компании, работавшие на внутреннем рынке) и *International* (зарубежные компании). Статистика продаж и прибыли по подразделениям представлена в табл. 17.1.

Таблица 17.1. Подразделения Campbell при Мак-Говерне в 1980–1989 годах (млн. долл.)

	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	1980
Campbell U.S.										
продажи	2776	2584	2445	2507	2500	2282	1987	1773	1678	1608
доходы	175	272	284	302	292	278	250	211	190	205
Pepperidge Farm										
продажи	548	495	459	420	426	435	433	392	329	283
доходы	54	58	54	46	39	35	43	41	35	29
Masic Foods										
продажи	441	353	283	263	199	193	168	149	137	130
доходы	39	30	22	24	16	14	13	12	10	8
Mrs. Paul's Kitchens										
продажи	140	150	153	141	138	126	108	—	—	—
доходы	0.4	-4	10	8	11	14	10	—	—	—
Other United States*										
продажи	—	—	59	76	81	84	64	56	27	35
доходы	—	—	-2	-7	-3	-2	-1	-1	-1	1
Campbell International										
продажи	1527	1037	898	766	716	624	599	643	694	512
доходы	-81	58	69	-61	35	34	33	46	46	33

*Подразделение преобразовано в 1988 году в *Campbell Enterprises*.

Источник. Годовые отчеты *Campbell*.

Campbell U.S.

В 1989 году это было крупнейшее подразделение *Campbell*, обеспечивающее больше половины доходов компании за счет восьми центров прибыли: супы, замороженные продукты, бакалея, поставки заведениям общественного питания, напитки, птица, свежие продукты и корм для домашних животных. В рис. 17.1 перечислены брэнды этого подразделения, а также их основные конкуренты на протяжении большей части 1980-х годов.

Доля супов была самой большой и составляла как минимум 25% общего объема продаж в 1980-х годах (в 1970-х — около 50%). Брэнды супов *Campbell* занимали на рынке 80% в своей категории, суммарный годовой оборот в которой превышал 1 млрд. долл. В 1989 году компания поставляла бакалейной торговле около 50 видов консервированных супов. Второе место по производству консервированных супов занимала компания *Heinz* с весьма скромной долей рынка 10%. *Heinz* отказалась от производства супов под своей торговой маркой и производила 80% супов для продажи под частными торговыми марками сетей гастрономов. *Heinz* была лидером в производстве консервированных супов под частными марками, ей принадлежало почти 80% этого сегмента.

Хотя отрасль консервированных супов была достаточно зрелой (Мак-Говерн предпочитал термин “не до конца разработанной”), именно это подразделение проводило самые интенсивные исследования потребительских предпочтений. По мнению Мак-Говерна, рост объемов продаж должен обеспечиваться за счет постоянного притока новых видов супов в удобной упаковке: “Национальная кухня, сухие смеси, охлажденные продукты, замороженные, для микроволновок — только скажите, что вам нужно, а уж мы постараемся их для вас сделать!”²

²Цитируется по статье в *Business Week*, December 24, 1984, p. 67.

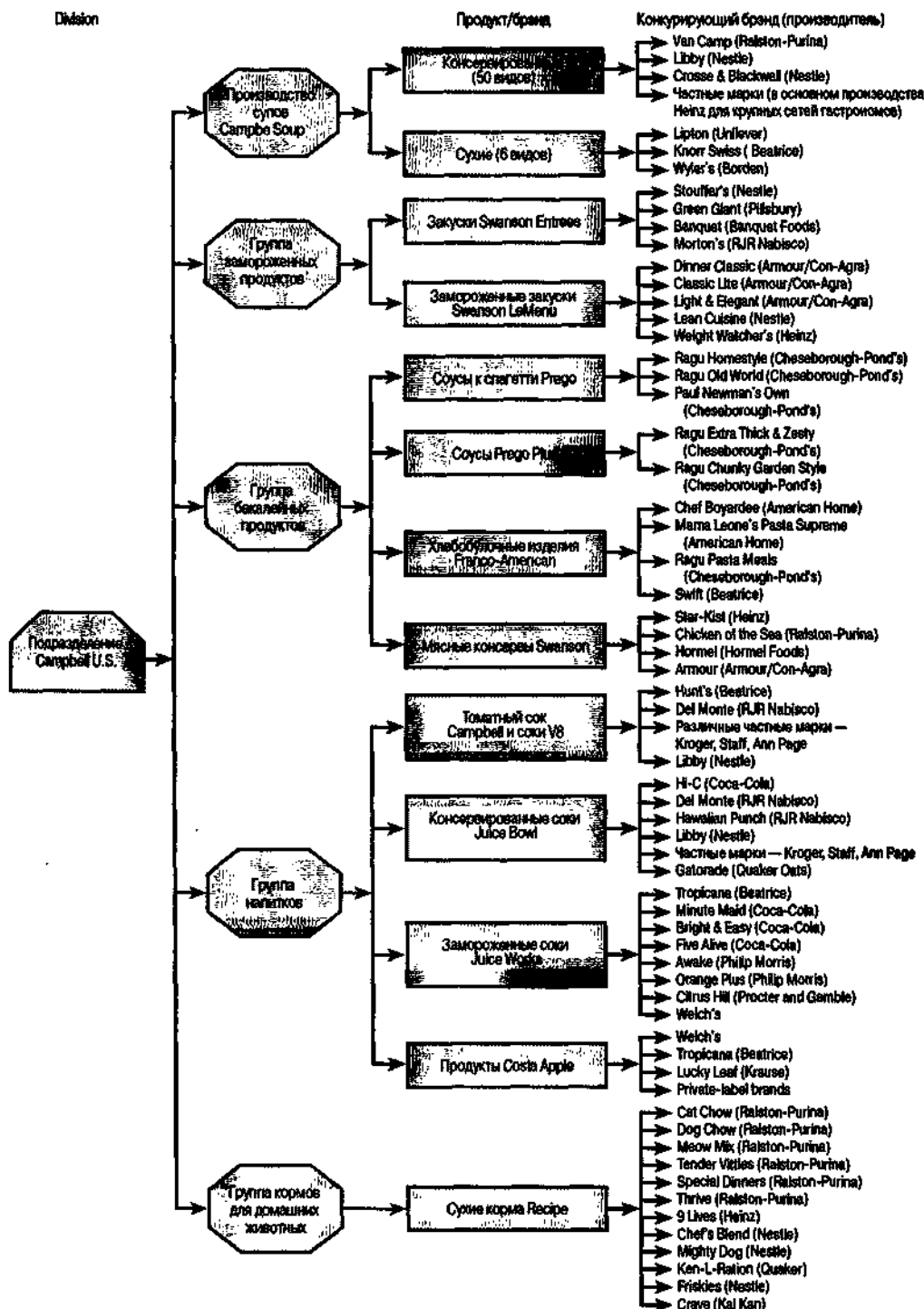


Рис. 17.1. Подразделение Campbell U.S.: товары, конкурирующие бренды, конкуренты в 1985 году

В 1985 году *Campbell* вышла на рынок сухих суповых смесей с годовым оборотом в 290 млн. долл., на котором лидировала *Thomas J. Lipton, Inc.* (подразделение *Unilever*). Продажи сухих супов в США росли быстрее, чем консервированных. Реакция *Lipton* была столь агрессивной, что *Campbell* поторопилась выпустить шесть своих новых супов раньше запланированного срока.

В 1982 году Гордон Мак-Говерн вызвал ажиотаж, публично назвав линию товаров *Swanson TV dinners* ("Обед за телевизором") "мусорной едой": "В 1950 году это было потрясающе, но сегодня эпоха микроволновок. В ней [TV dinners] нет прелести разнообразия, да и невкусно, как мне кажется". За последние пять лет продажи *Swanson* постепенно снизились на 16%. Было ясно, что конкуренты предложили потребителям более удобные и вкусные "обеды за телевизором". Группа замороженных продуктов *Swanson* нашла достойный ответ и предложила *LeMenu* — новую линию деликатесных замороженных продуктов. *Campbell* вложила около 50 млн. долл. в производство, сбыт и продвижение этого бренда, и пробные выпуски показали перспективность этого направления.

Обеды *LeMenu*, упакованные на круглых тарелках специально для разогревания в СВЧ, состояли из первоклассного куриного мяса, чуть подваренных овощей с изысканными винными соусами; они обеспечили рост продаж по линии замороженных продуктов на 21%. В первый год выпуска (1984) их было продано на 150 млн. долл., что более чем в два раза превысило прогнозы *Campbell*. Кулинары *Campbell* изменили состав продуктов линии *Swanson TV dinners*, уменьшив количество соли и увеличив количество мяса, добавили новые десерты и подливы, обновили упаковку и этикетку.

"Звездой" подразделения бакалейных товаров был соус к спагетти *Prego*. К 1984 году *Prego* принадлежало 25% растущего рынка соусов к спагетти и по популярности он уступал только бренду *Ragu*. В 1985 году появился новый вид этого соуса, *Prego Plus*.

Pepperidge Farm

К 1989 году *Pepperidge Farm* была третьим по величине подразделением *Campbell* и давала 10% годовых продаж компании. Хотя это было одно из лучших подразделений компании (со средним ежегодным ростом в 14%), к середине 1980-х годов рост замедлился, а некоторые из новых продуктов (например, печенье *Star Wars* и слойки *Vegetables in Pastry*) продавались хуже, чем хотелось. Чтобы исправить положение в *Pepperidge Farm*, были приняты следующие меры.

- Производство *Costa Apple Products*, приобретенное в 1982 году, было переведено в группу напитков подразделения *Campbell U.S.*
- *Pepperidge Farm* закрыла направления, не соответствующие ее стратегическим планам, такие как *Lexington Gardens, Inc.* (сеть садоводческих магазинов) и торговля рассадой и садовыми принадлежностями.
- Линия *Vegetables in Pastry* была закрыта на доработку для улучшения качества.
- Была приглашена новая команда менеджеров; проведено тщательное исследование ассортимента.

В рис. 17.2 показан бизнес-портфель *Pepperidge Farm* в 1980-х годах.

Vlasic Foods

Vlasic Foods была четвертым по величине подразделением *Campbell* и производила соленья и приправы. На рынке США *Vlasic Foods* занимала самую большую долю в своей категории. С 1982 по 1984 годы в подразделение входила *Win Schuler Foods*, приобретенная *Campbell* в 1982 году, — мичиганский производитель мягких сыров, соусов, подливок и салатных заправок.

Продукция *Win Schuler* продавалась в центральных и западных штатах; к 1984 году объем продажи снизился, частью из-за наступившего в этих штатах экономического спада, и Мак-Говерн включил *Win Schuler* в группу охлажденных продуктов подразделения *Campbell U.S.*

³ Цитируется по статье в *Business Week*, December 24, 1984, p. 67.

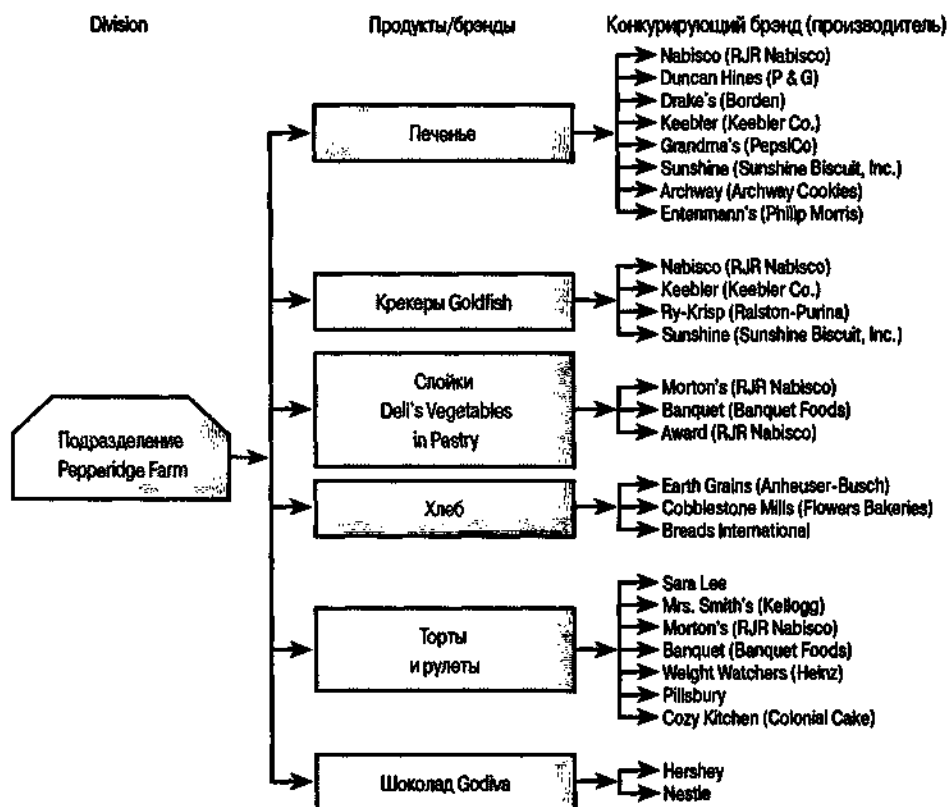


Рис. 17.2. Подразделение Pepperidge Farm: товары, конкурирующие бренды, конкуренты в 1985 году

В 1985 году на банках продукции *Vlasic Foods* появились новые этикетки с разноцветными полосами, обозначающими разные степени остроты, чтобы помочь покупателям сделать выбор. После проведения маркетинговых исследований, которые зафиксировали интерес покупателей к новым видам продуктов питания, компания предложила в 1985 году две новые линии продуктов — *Zesty Dills* и *Bread and Butter Whole Pickle*. Главным конкурентом на внутреннем рынке в категории солений и приправ была компания *Heinz*, однако за полочное пространство с товарами *Vlasic* и *Heinz* активно конкурировали многочисленные региональные и частные бренды, крупные и мелкие.

Mrs. Paul's Kitchens

Это подразделение выпускало замороженные рыбные закуски, овощные смеси и цыплят. Когда в 1982 году *Campbell* приобрела *Mrs. Paul's Kitchens*, шли разговоры, будто об этом думали и другие компании, в частности *Heinz* и *Pillsbury*. В 1983 году, почувствовав спрос на питательные, низкокалорийные, натуральные, приготовляемые в микроволновках продукты, *Mrs. Paul's Kitchens* предложила линию рыбных блюд *Light & Natural Fish Fillets*. Были усовершенствованы уже существующие линии; в 1984 году была представлена очень перспективная новая линия низкокалорийных, приготовляемых в СВЧ-печах морепродуктов *Light Seafood Entrees* из семи наименований. За 1983 год доля рынка подразделения *Mrs. Paul's Kitchens* увеличилась на 25%, а в 1985 году линия *Light Seafood Entrees* вышла на общенациональный рынок. Продажи закусок *Light Seafood Entrees* составили в 1985 году 11% общего объема. Однако

объем продаж других продуктов *Mrs. Paul's Kitchens* после ее поглощения *Campbell* значительно снизился, в особенности смеси ("коктейли") морепродуктов, поскольку требовали обжарки в масле. Доходы подразделения снижались в 1988 и в 1989 годах, в результате в 1989 году *Mrs. Paul's Kitchens* едва вышла на уровень безубыточности (см. табл. 17.1).

Другие подразделения Campbell в США

К ним относились: *Triangle Manufacturing Corp.*, производитель товаров для спортсменов и любителей активного отдыха; *Campbell Hospitality*, сеть из 59 ресторанов *Pietro's*, 15 ресторанов *Annabelle's* и шесть ресторанов *H.T. McDoogal's*; *Snow King Frozen Foods, Inc.*, производитель различных сортов замороженного мяса. Самый известный товар *Triangle* — ручные и ножные браслеты с утяжелителями *Band* — занимал на рынке США второе место в своей категории с долей 14%. *Triangle* пыталась усилить свои позиции за счет выхода на рынок спортивного инвентаря и глобальных продаж своих товаров. Сеть ресторанов *Campbell Hospitality* в течение почти всех 1980-х годов боролась за удержание объемов продаж и прибыли. *Snow King Frozen Foods* также работала неважно. В 1988 году подразделение было реорганизовано и получило название *Campbell Enterprises*; в него вошли *Triangle Manufacturing Corp.*; *Godiva International*; *V8* и *Campbell Juices*; *Campbell Food Services*; *Snow King Frozen Foods*, а также сети ресторанов *Pietro's*, *Annabelle's* и *McDoogal's*. Все три сети ресторанов были закрыты в 1989 году.

Производства Campbell в других странах

Подразделение *Campbell International* в течение всех 1980-х годов занимало второе место и в 1989 году обеспечило примерно пятую часть всего дохода компании. В 1989 году *Campbell* имела подразделения в 12 странах и планировала приобрести еще. В 1985 году *Campbell International* было реорганизовано, чтобы обеспечить более устойчивый рост продаж и прибыли. Мак-Говерн поставил перед *Campbell International* цель: обеспечить 25% общего объема продаж и прибыли. Стратегия подразделения заключалась в расширении и усилении присутствия *Campbell* на мировых рынках и превращении *Campbell* в лучшее транснациональное производство.

Для усиления своей конкурентной позиции на мировом рынке *Campbell* в 1989 году провела несколько поглощений. Канадский филиал компании приобрел брэнды *Habitant* (супы и соленья), *Laura Secord* (джемы) и компанию — дистрибьютора охлажденных продуктов. В Европе *Campbell* приобрела немецкую компанию — импортера деликатесных продуктов и итальянскую компанию — поставщика продуктов для организаций. В том же 1989 году *Campbell* увеличила свою долю в ведущей австралийской кондитерской компании *Arnott's Ltd.* до 32%, приобрела 50% акций другой австралийской компании — производителя фруктовых соков, купила производство *Melbourne Mushrooms*. Самую большую часть прибыли *Campbell International* в 1989 году обеспечили *Campbell Soup Canada*, европейская группа пищевых и кондитерских фабрик и операции в Австралии.

Несмотря на то, что на глобальном рынке *Campbell* в целом действовала успешно, менеджмент компании столкнулся с некоторыми проблемами. Итальянский бизнес *Campbell* в 1989 году терпел убытки из-за чрезмерно затратной и плохо организованной, хотя и агрессивной борьбы за долю на местном рынке. В Великобритании никак не удавалось заставить прибыльно работать незадолго до того приобретенную *Freshbake Foods*. Эта компания по переработке пищевых продуктов переживала период реорганизаций после поглощения нескольких более мелких компаний, предпринятого еще в 1988 году. Руководство *Campbell* сочло необходимым провести основательную реструктуризацию *Freshbake* и закрыть некоторые ее предприятия.

Управление бизнес-портфелем Campbell: подход Мак-Говерна

Каждую субботу Гордон Мак-Говерн обходил бакалейные магазины, оценивал размещение на полках продукции *Campbell*, рассматривал конкурирующие брэнды, изучал упаковки и читал этикетки, стараясь как можно лучше понять, чем и как сегодня питаются

покупатели. Мак-Говерн настоятельно требовал, чтобы все менеджеры компании следовали его примеру. В подсобных помещениях супермаркетов нередко проходили рабочие совещания, после чего директора магазинов выходили в торговые залы и сами расспрашивали у покупателей, что те думают о товарах *Campbell*.

Гордон Мак-Говерн провел широкую децентрализацию управления компанией, поощряя предпринимательский риск и разработку новых товаров с помощью специальной программы стимулирования. В результате компания разделилась на 50 самостоятельных подразделений, каждое из которых получило полную свободу в разработке новых товаров, даже если эти новые товары аналогичны товарам других подразделений. Например, отдел соусов *Prego* — а не группа замороженных продуктов — предложил новую линию замороженных обедов в мексиканском стиле. Директор маркетингового отдела разработал линию *Today's Taste* (охлажденные закуски), хотя в его обязанности подобные занятия не входили. «У нас все в движении, — сказал директор, — мы перегружены работой, но нам это нравится»⁴.

Гордон Мак-Говерн считал, что эта новая структура дает больше свободы менеджерам подразделений, вынужденным бороться за финансирование, и повышает их творческий потенциал и стремление создавать новые перспективные продукты.

Такая организация позволяет компании по-настоящему взять бизнес в свои руки. Менеджеры отвечают за результат — в инвестировании, кадровой политике, производстве и продаже товаров, а это отличный стимул повышать производительность⁵.

В качестве дополнительного стимулирования *Campbell* начала ежегодно выделять 30–40 млн. долл. на поддержку новых предприятий и создание новых товарных групп; нередко на разработку и тестирование нового продукта уходило 10 млн. долл. Вдобавок, 10–15 млн. долл. тратилось на рекламу новых товаров и скидки в пробных партиях. Мак-Говерн считал, что необходимо создать фонд поддержки новых предприятий, чтобы поощрить свободу творчества менеджеров. Он подчеркивал, что провал — не позор, если замысел был хорош. Высокий процент неудач — обычное явление в пищевой промышленности (лишь около 20% новых продуктов удерживались на рынке больше года); и все же доля неудачных новых продуктов *Campbell* была слишком высока. В течение 1980-х годов лишь восьмая часть новых товаров, предложенных компанией, достигла успеха.

Раз в неделю, утром в пятницу, Мак-Говерн проводил совещания по новым товарам. На оперативные совещания приглашались сотрудники отделов финансов и маркетинга, представители производства, работники торговли. Мак-Говерн обычно задавал им такие вопросы: «Стали бы вы есть вот это?», «Почему нет?», «А продукцию конкурентов вы пробовали?», «Где еще есть потребительская ниша?»⁶.

Разработка новых продуктов и маркетинговые стратегии при Мак-Говерне

Гордон Мак-Говерн провел ряд реорганизаций внутренних бизнес-процессов компании, чтобы сделать результативной стратегию разработки новых товаров. Большинство преобразований было направлено на совершенствование маркетинговых стратегий и исследований. При Мак-Говерне отдел маркетинговых исследований постоянно поставлял сведения и данные, которыми компания руководствовалась при разработке новых товаров. Вот некоторые из них.

- Женщины составляли 43% от общего числа работающих (в 1990 году этот показатель должен был достичь 50%).
- В 60% семей в США работали оба супруга; на такие семьи приходилось 60% национального семейного дохода.

⁴ Цитируется по статье в *Wall Street Journal*, September 17, 1984, p. A10.

⁵ *Advertising Age*, January 3, 1983, p. 38.

⁶ *Wall Street Journal*, September 17, 1984, p. A10.

- Благополучие семей с высокими доходами росло в 3,5 раза быстрее, чем общее благополучие семей.
- Больше половины домохозяйств состояли из двух или одного человека, последний тип составил 23% всех домохозяйств.
- Потребители демонстрируют рост предпочтений к свежим и охлажденным продуктам, отказываясь от консервированных и замороженных.
- Процент питающихся дома неуклонно снижался.
- Почти половина взрослых жителей США следили за своим весом.
- Потребление птицы увеличилось с 1973 года на 23%.
- Доля национальной кухни в домашнем питании увеличивалась; дома 40% семей готовили итальянские блюда, 21% — мексиканские и 14% — восточные (имеется в виду весь процесс приготовления пищи, не полуфабрикатов).
- Наблюдался рост озабоченности потребителей здоровым питанием, некоторые перестали покупать продукты, в которых содержались соль, сахар, химические добавки, холестерин, наполнители, а также высококалорийные продукты.
- Принцип "Человек ест то, что он ест" связал питание со стилем жизни; выбор продуктов так же указывал на социальный статус покупателя, как домашние тренажеры, бег трусцой, теннис, пеший туризм, выезды на лыжные базы и занятия аэробикой.

В ответ на растущий интерес к национальной кухне *Campbell* стала предлагать национальные блюда с учетом местных предпочтений. Например, острые бобы *Ranchero Beans* продавались только на Юге и Юго-Западе, а продукция недавно приобретенной компании *Puerto Rican Foods* поставлялась только в Нью-Йорк и Флориду — районы компактного проживания эмигрантов-пуэрториканцев.

Главные требования *Campbell* при разработке остались неизменными: удобство, оригинальность, вкус, качество. Мак-Говерн избрал три стратегических направления.

- Сосредоточить усилия на продуктах с самой высокой потребительской ценностью и перспективой ее увеличения.
- Разрабатывать продукты, которые помогают создавать рынки.
- Разрабатывать высокоприбыльные продукты.

Для реализации этих задач в *Campbell* были приняты специальные операционные процедуры.

- Использование непрерывных маркетинговых исследований для определения привычек в еде; сюда входит сбор сведений о домашних меню, рецептах, способах приготовления пищи, а также выявление стандартных комбинаций продуктов.
- Изучение режимов питания и выяснение, кто из членов семьи когда принимает пищу и какую; это позволяло приблизительно оценить перспективы готовящихся к выпуску продуктов и выявить их недостатки.
- Тестирование новых и обновленных продуктов в большом количестве семей во всех США для составления надежного прогноза продаж в общенациональном масштабе. Как только продукт проходил проверку на соответствие установленным стандартам, начинались пробные продажи на тестовых рынках и торговых точках.
- Включение нового продукта в региональный или общенациональный план; разработка плана поэтапного выведения товара на региональные рынки (на основании данных тестовых продаж).

К 1983 году благодаря стратегии Мак-Говерна компания *Campbell* превратилась в самого сильного производителя новых продуктов пищевой и парфюмерно-косметической категорий, предложившего 42 новых товара. Среди наиболее популярных товаров, представленных

Campbell в начале 1980-х годов, были соусы Prego, замороженные обеды LeMenu, завтраки Great Starts и уха из морепродуктов Chunky New England Clam Chowders. Одновременно маркетинговый бюджет компании увеличился с 275 млн. долл. в 1982 году до 488 млн. долл. В 1985 году и 552 млн. долл. в 1989 году. Расходы на рекламу возросли с 67 млн. долл. В 1980 году до 197 млн. долл. в 1989 году. До прихода Мак-Говерна *Campbell* обычно приурочивала основные рекламные мероприятия к концу кварталов для повышения продаж.

В 1982 году журнал *Advertising Age* назвал Мак-Говерна "Лучшим рекламодателем года" за усилия по превращению *Campbell* в "одну из самых активных и ориентированных на рынок компаний в современной пищевой индустрии". Журнал упомянул о смене акцентов в рекламе компании — с вкусовых качеств на питательную ценность и полезность. В печатной рекламной продукции использовались выдержки из исследований, проведенных правительственными комиссиями, о питательной ценности супов и новый слоган: "Суп — это хорошо" (Soup is good food).

Производство, качество и издержки при Мак-Говерне

Гордон Мак-Говерн не раз подчеркивал огромное значение качества товаров; в 1984 году в интервью журналу *Savvy* он, в частности, сказал: "Мое требование — нулевой уровень брака. Если мы не можем обеспечить качество, нам нечего делать в бизнесе". В том же 1984 году Мак-Говерн созвал первую Глобальную корпоративную конференцию, посвященную качеству. Сотни менеджеров *Campbell* всех уровней из всех подразделений и стран участвовали в этой трехдневной конференции. Руководство считало, что главный критерий качества — это довольный потребитель. Целью компании была названа забота о качестве на всех уровнях.

До прихода Мак-Говерна в *Campbell* практиковалась подгонка дизайна новых товаров под существующее оборудование и производственные мощности. Например, в линии *Swanson* был квадратный омлет — квадратный потому, что аппарата была рассчитана именно на эту форму. С приходом Мак-Говерна низкие издержки производства остались стратегически значимым фактором, однако решающими факторами производства, упаковки и маркировки стали все же требования рынка и предпочтения потребителей, а не имеющиеся производственные мощности и оборудование. В 1980-х годах компания ежегодно вкладывала от 150 до 300 млн. долл. в модернизацию оборудования, постройку и расширение заводов, улучшение технологий упаковки и средств распространения.

Руководители компании полагали, что сильными сторонами *Campbell* в 1985–1989 годах были, во-первых, глобальная система поставок исходных продуктов; во-вторых, широкий выбор продуктов, создающий базу для разработки, производства и распространения новых продуктов; в-третьих, низкие издержки производства.

Финансовые показатели Campbell при Мак-Говерне

Развернутая Гордоном Мак-Говерном кампания обновления и роста за счет разработки новых продуктов и поглощения других компаний на первых этапах дала положительные результаты. К концу 1984 года продажи возросли на 31% (до 3,7 млрд. долл.), а доходы — на 47% (до 191 млн. долл.). За 10 лет работы под руководством Мак-Говерна *Campbell* предложила 922 наименования новых продуктов, больше, чем любая другая компания в пищеперерабатывающей отрасли. Но к концу 1980-х годов появились признаки того, что брэнд-менеджеры *Campbell*, чрезмерно увлекаясь нововведениями, пренебрегают традиционными продуктами компании и мало внимания обращают на достижение целей по издержкам и прибыли. Один из менеджеров говорил:

Мы, как говорится, зашлись. Мы были уверены, что неудачи — это не для нас. Мы выбрасывали на рынок товары и не задумывались о том, когда они окупятся, не вникали в тонкости производства, упаковки и распространения¹.

¹ *Advertising Age*, January 3, 1983, p. 38.

² Цитируется по статье в *Financial World*, June 11, 1991, p. 53.

Рост операционной прибыли *Campbell* в 1985–1989 годах уже не достигал запланированного Мак-Говерном показателя в 15%, и в 1989 году Мак-Говерн приступил к новым организационным преобразованиям для устранения неэффективных звеньев и неоправданных издержек, возникших в процессе расширения компании и разработки новых товаров. Финансовые показатели компании за 1989–1999 годы представлены в табл. 17.2.

Таблица 17.2. Финансовые показатели *Campbell Soup* за 1989–1999 годы (млн. долл., кроме данных на одну акцию)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989
Чистые продажи	6,424	6,696	7,964	7,678	7,250	6,664	6,577	6,263	6,204	6,206	5,672
Доходы до уплаты налогов	1,097	1,073	1,107	1,179	1,042	0,963	0,520	0,779	0,667	0,179	0,107
Доходы до изменения бухгалтерского учета	1,097	1,062	0,713	0,802	0,698	0,630	0,257	0,491	0,402	0,004	0,013
Чистый доход	0,724	0,660	0,713	0,802	0,698	0,630	0,08	0,491	402	0,004	0,013
Налоги на доходы	0,373	0,384	0,394	0,395	0,344	0,333	0,263	0,309	0,266	0,175	0,093
Проценты, нетто	0,173	0,175	0,165	0,126	0,115	0,064	0,074	0,087	0,090	0,094	0,056
Доход на одну акцию	1,63	1,46	1,51	1,61	1,40	1,26	0,02	0,97	0,79	0,01	0,03
Дивиденды на одну акцию	0,89	0,82	0,75	0,67	0,61	0,55	0,46	0,36	0,28	0,25	0,23
Средневзвешенная стоимость акций	445	460	472	498	498	501	504	504	508	518	518
Капитальные расходы	0,297	0,256	0,331	0,416	0,391	0,421	0,371	0,362	0,371	0,397	0,302
Амортизация	0,255	0,261	0,328	0,326	0,294	0,255	0,242	0,216	0,209	0,201	0,192
Активы	5,522	5,633	6,459	6,632	6,315	4,992	4,897	4,353	4,149	4,115	3,932
Акционерный капитал	0,235	0,874	1,420	2,742	2,468	1,989	1,704	2,027	1,793	1,691	1,778

Источник. Годовые отчеты *Campbell*.

ОТСТАВКА МАК-ГОВЕРНА И ПРИГЛАШЕНИЕ НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

С конца 1980-х годов наследники Джона Дорранса стали выражать недовольство финансовым положением *Campbell Soup* и открыто критиковали политику Гордона Мак-Говерна. Компания *Quaker Oats* решила, что Доррансы готовы расстаться со своим детищем, и в марте 1989 года руководство *Quaker Oats* обратилось к Роберту Власику (главе Совета директоров *Campbell*) для обсуждения перспектив слияния *Quaker Oats* и *Campbell*. Среди младших Доррансов не было единого мнения относительно слияния: одни публично заявляли о намерении продать свою долю в *Campbell*, другие стремились предотвратить слияние любой ценой. Последние победили, однако не смогли договориться с теми своими родственниками, которые готовы были пойти на слияние.

Расстроенный семейной ссорой и уязвленный критикой со стороны Доррансов, Гордон Мак-Говерн в ноябре 1989 года сложил с себя полномочия главы компании и вышел в отставку. Поисками нового главы *Campbell* занялись Роберт Власик и Иппи Дорранс; они остановили свой выбор на кандидатуре Дэвида Джонсона, тогдашнего главы компании *Gerber*. Дэвид Джонсон, уроженец Австралии, получил степень бакалавра экономики в Сиднейском университете, а степень магистра бизнес-администрирования — в Чикагском университете. Карьера Джонсона началась с должности стажера в австралийском подразделении *Colgate*-

Palmolive; в 1967 году он возглавил Южноафриканское отделение компании. В 1973 году он переехал в Гонконг, где продолжил карьеру, возглавив азиатские операции *Warner-Lambert/Parke Davis*, там основательно изучил традиции и подходы, в корне отличающиеся от западных. Джонсон пришел к выводу, что если менеджерам присущ нестандартный подход и решимость принимать новаторские решения в бизнесе, то компания может легко решить свои проблемы за счет инновационных решений. Позже, оценивая свой гонконгский опыт, Джонсон заявил, что именно там он научился “гибкости мышления, которое открывает недоступные прежде возможности”. В 1976 году руководство *Warner-Lambert* перевело его в США и назначило президентом подразделения товаров личного пользования, а через год он получил должность президента в отделении *American Chicle*. Когда в 1979 году *Warner-Lambert* купила компанию *Entenmann's*, Джонсон стал президентом приобретенной компании. В 1982 году *General Foods* выкупила *Entenmann's* у *Warner Lambert*, и Джонсон сохранил свой пост. Благодаря усилиям Джонсона, возглавлявшего *Entenmann's* с 1979 по 1987 годы, эта компания превратилась из регионального поставщика хлебобулочных изделий в национального, а объем продаж и прибыль выросли в 4 раза. В 1987 году Джонсона пригласили на должность главы *Gerber Products*, которая к тому времени уже несколько лет несла убытки. Джонсон разработал для *Gerber* стратегию выхода из кризиса, в ходе реализации которой было закрыто семь подразделений (игрушки, мебель, грузовые перевозки), а все ресурсы сосредоточены на главной продукции *Gerber* — детском питании. За 27 месяцев на посту главы *Gerber* Джонсон добился увеличения продаж на 30% и роста прибыли на 50%, а цена акций *Gerber* утроилась. В 1990 году Дэвид Джонсон получил от семейства Доррансов предложение занять президентское кресло компании *Campbell*.

САМРВЕЛЛ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ДЭВИДА ДЖОНСОНА (1990–1997)

Приняв в январе 1990 года полномочия председателя Совета директоров и главы *Campbell Soup*, Дэвид Джонсон объявил своей первоочередной задачей создание такой стратегии, которая увеличила бы прибыльность компании и завоевала доверие наследников Дорранса. Еще работая в *Gerber*, которая конкурировала с *Campbell* в нескольких товарных категориях, Джонсон считал, что эта плохо управляемая компания — легкая добыча для крупных конкурентов и однажды даже публично заявил: “Да, компания проблемная. Но я мог бы привести ее в порядок”⁹. Обсуждая с представителями *Campbell* возможность своего назначения, он выяснил для себя, что споры и расхождения между семейством Доррансов и прежним руководством *Campbell* возникли в основном по причине “плохих результатов” компании, а не из-за того, что наследники пытались вмешиваться в дела компании или стремились продать свое детище и вложить деньги в более прибыльный бизнес. Возрождение *Campbell* представлялось трудной задачей, но Джонсон решился попробовать.

У компании невероятно мощный ресурс, с ним можно работать. Я знал, что в компании отлично налажены НИОКР. Я знал, что у нее отличные брэнды. Она утратила направление, потеряла цель и плохо работала, но я был уверен, что за шесть месяцев ее можно реорганизовать и направить в нужное русло, и что мы можем заставить ее работать как надо”¹⁰.

Дэвид Джонсон немедленно взял курс на резкий подъем производительности *Campbell*, не только для успокоения недовольных акционеров, но и чтобы повысить цены на акции компании и тем самым предотвратить возможные попытки поглощения со стороны конкурентов.

При таких обстоятельствах нельзя начинать с заявлений: “Вот так я вижу положение дел. В учебнике написано, что ...” Здесь надо действовать быстро, решительно, необычно, пре-

⁹ Jeffrey Zyglont, “In Command at Campbell”, *Sky Magazine*, March 1993, p. 60.

¹⁰ Цитируется по статье в *Fortune*, September 9, 1991, p. 143.

¹¹ Jeffrey Zyglont, “In Command at Campbell”, *Sky Magazine*, March 1993, p. 54.

секая возможные возражения — бум! хлоп! готово! Времени мало. Знаете, как мы всегда оправдываем свою промахи? — “Нам не хватило времени”. — Ужасно, да? В сложившейся ситуации, если ты не получишь всего в первый же год, если ты не добьешься успеха в минимальный срок, ты проиграл навсегда¹².

Стратегия выхода из кризиса: вариант Джонсона

Чтобы стимулировать менеджеров компании и дать им конкретные задачи по обновлению компании, Джонсон установил финансовые цели в виде обеспечения роста доходов на 20%, повышения окупаемости инвестиций на 20% и повышения окупаемости денежных активов на 20%: “Если идеальное зрение (по американским стандартам) человека 20:20, то идеальное зрение в бизнесе — 20:20:20, что означает доход, окупаемость, наличность”¹³. Вслед за этим Джонсон установил четыре общекорпоративных стратегических принципа, которыми надлежало руководствоваться при разработке операционных и функциональных стратегий каждого подразделения.

- Главная цель компании — *повышать благосостояние собственников*. Необходимо обеспечить рост дивидендов и долгосрочный рост стоимости акций, чтобы улучшить положение наших акционеров.
- *Campbell* должна использовать *потенциал торговой марки*. Торговые марки *Campbell* были сильной стороной компании все 90 лет ее существования и должны оставаться таковыми в будущем.
- Сохранить потенциал марки и создать новые мощные бренды *Campbell* можно только за счет *человеческого потенциала*. Каждый работник компании отвечает за поддержание и укрепление существующих брендов и поиск для них новых рынков. *Campbell* должна поощрять личную инициативу, готовность идти на риск, умение работать в команде; вознаграждение должно зависеть от результата.
- Очень важно *сохранить независимость компании*. Задача руководства — сохранить в целостности наследие основателей компании и сопротивляться любой попытке установления внешнего контроля над *Campbell*. Достичь этого можно за счет упорной работы за стабильное повышение благосостояния акционеров.

Дэвид Джонсон, в отличие от своего предшественника, не считал, что развитие компании должно идти прежде всего за счет приобретения многочисленных мелких быстроразвивающихся компаний пищевой промышленности и предложения новых продуктов для захвата все новых ниш рынка. Напротив, Джонсон был убежден, что *Campbell* следует наращивать продажи своих самых популярных марок — супов с красно-белой этикеткой, соусов Prego, выпечки Pepperidge Farm, солений Vlasic и замороженных продуктов Swanson — и увеличивать их доли внутреннего рынка. В 1980-е годы, например, ежегодный рост объема производства супов составлял всего лишь 1%, а доля рынка супов *Campbell* в своей категории на рынке США, по оценкам аналитиков с Уолл-Стрит, сократилась с 80% в 1950–1960 годы до 70% в середине 1980-х годов и до 65% в 1990 году. Кроме того, Джонсон решил активнее, чем в свое время Мак-Говерн, осваивать внешние рынки.

Если Мак-Говерн в ходе реструктуризации 1989 года ставил целью снижение издержек и неэффективности, то Джонсон решил, что для экономии и повышения прибыли необходимо устранить неприбыльные и плохо продаваемые единицы ассортимента *Campbell* и закрыть второстепенные виды деятельности, которые не способствуют усилению компании и повышению потенциала ключевых брендов. В целом, стратегия Дэвида Джонсона по повышению производительности *Campbell* состояла из шести блоков.

- Закрытие низкопроизводительных и не имеющих стратегического значения подразделений; реорганизация всех шести подразделений *Campbell*.

¹² Цитируется по статье в *Fortune*, December 14, 1992, p. 112.

¹³ *Ibid.*

- Устранение слабых единиц из каждой товарной категории.
- Новые продукты обязательно должны разрабатываться на основе сильных сторон, базовых компетенций и организационных возможностей *Campbell*, а также обладать потенциалом для достижения трех финансовых целей "20:20:20" — доход, окупаемость, наличность.
- Применение базовых компетенций и возможностей компании для глобального маркетинга.
- Внедрение на корпоративном уровне низкозатратных бизнес-процессов для поддержки операций всех подразделений.
- Более эффективное использование основных и оборотных средств для максимального повышения дивидендов.

В табл. 17.3 представлен список закрытых линий — все их Джонсон считал не имеющими стратегического значения либо не опирающимися на базовые компетенции *Campbell*; в их число попали также хронически убыточные и малоприбыльные. Такое сокращение бизнес-портфеля *Campbell* в первые 18 месяцев работы Джонсона привело к продаже восьми и закрытию 12 заводов по всему миру и сокращению штатов на 8000 человек. Поскольку оставшиеся предприятия поглощали производство закрывшихся заводов, эффективность использования ресурсов возросла с 60 до 80%; на заводе *Maxton*, штат Северная Каролина, удалось повысить объем выпускаемой продукции на 50%, и он стал первым из заводов *Campbell* по выпуску консервированных супов, где производственные издержки на единицу продукции составляли меньше половины ее розничной цены. В число закрытых при Джонсоне предприятий попал и завод *Camden* в штате Нью-Джерси, которому исполнился 131 год и который славился своими резервуарами для воды, выкрашенными под суповые банки *Campbell*.

Таблица 17.3. Подразделения Campbell Soup, закрытые в 1990–1996 годах

- ♦ Завод по производству жареных цыплят, Самтер, штат Южная Каролина
- ♦ Фермы по разведению лососей
- ♦ Snow King Frozen Foods — замороженные мясные продукты
- ♦ Triangle Manufacturing Corporation — производство продуктов питания и товаров для спортсменов и любителей активного отдыха
- ♦ Грибные фермы
- ♦ Menderson-Zeller, Inc.
- ♦ Recipe Pet Food
- ♦ D. Lazzaroni Cookie, Италия
- ♦ Win Schuler Foods, Inc.
- ♦ Juice Bowl
- ♦ Juice Works
- ♦ Подразделения свежих продуктов и замороженных овощей компании Freshbake Foods Group в Великобритании (подразделение замороженных закусок Freshbake было сохранено)
- ♦ Campbell Chilled Foods, Ltd., Великобритания
- ♦ Mrs. Paul's — замороженные морепродукты
- ♦ Заводы по переработке птицы
- ♦ Marie's — салатные заправки
- ♦ Beeck-Feinkost GmbH — производство замороженных продуктов, Германия
- ♦ Фермы по производству говядины в Аргентине
- ♦ Durkee and Early California — маслины
- ♦ Groko BV — переработка замороженных овощей, Голландия

Источник: Годовые отчеты *Campbell* и отчеты 10-K.

Реструктуризация компании проводилась Джонсоном на протяжении всего периода его работы в *Campbell*; на две крупнейшие реформы, 1993 и 1996 годов, он испрашивал одобрения

Совета директоров. В ходе первой реформы было продано шесть заводов и 14 подразделений; в ходе второй, помимо закрытия заводов, было уволено 2100 работников разных уровней с многочисленных предприятий компании. Обе программы реструктуризации были направлены на устранение недогрузки производственных мощностей, на борьбу с неэффективным использованием средств производства, на повышение эффективности за счет оптимального географического расположения производственных звеньев и на устранение из бизнес-портфеля низкоприбыльных и не соответствующих стратегическим целям компании производств. Всего при Дэвиде Джонсоне *Campbell Soup* закрыла 26 подразделений с уровнем прибыльности ниже 1%. Кроме того, между 1990 и 1997 годами *Campbell Soup*, для максимальной интенсификации производства, закрыла 10 устаревших и нерентабельных заводов.

Как только Джонсон увидел, что его стратегия выхода из кризиса дала первые плоды, он компенсировал закрытие части предприятий приобретением 20 высокоприбыльных компаний с хорошим потенциалом роста, чтобы завершить реструктуризацию бизнес-портфеля. Вот как в 1996 году Джонсон прокомментировал свою стратегию по переводу *Campbell* из категории "лучшая в своем классе" в категорию "лучшая по всем показателям", значение новых приобретений и перспективы развития компании.

Мы начинаем новое наступление с прекрасно подготовленных позиций. У нас отличные финансовые показатели. Начиная с 1990 года мы закрыли стратегически не соответствующие и малоприбыльные предприятия с объемом продаж приблизительно 800 млн. долл., а вместо них приобрели стратегически соответствующие, высокоприбыльные, с объемом продаж 1,2 млрд. долл., в частности компанию *Pace Foods* — лидера на рынке мексиканских соусов. Наша команда менеджеров превратила *Campbell* в компанию, где главное — результат, а планка постоянно повышается. ... Сегодня наша позиция позволяет нам значительно обойти конкурентов. Согласно нашему плану стратегического роста, *Campbell* должна войти в число ведущих и наиболее популярных в мире производителей продуктов питания — ведущих по финансовым показателям и числу охваченных рынков¹⁴.

В табл. 17.4 перечислены компании, приобретенные *Campbell* под началом Джонсона. К концу 1996 года новые компании, включенные Джонсоном в бизнес-портфель *Campbell*, достигли уровня прибыльности 12%.

Таблица 17.4. Предприятия, приобретенные Campbell Soup в 1994–1997 годах

1994 (общая стоимость приобретений — 14 млн. долл.)

- ◆ Грибное производство *Dandy*, Австралия
- ◆ Производство мясных консервов *Fray Bentos*, Австралия

1995 (общая стоимость приобретений — 1,26 млрд. долл.)

- ◆ *Pace Foods* — ведущий бренд салсы в США с объемом годовых продаж 700 млн. долл. Стоимость приобретения — 1,12 млрд. долл.
- ◆ Увеличение доли в *Arnott's Ltd.* до 65%.
- ◆ *Fresh Start Bakeries* — производство булочек и английской выпечки для ресторанов быстрого обслуживания в США, Европе и Южной Америке. На момент поглощения годовые продажи компании достигали 75 млн. долл. при 480 работающих; компания была поставщиком *McDonald's* на протяжении более 30 лет. *Fresh Start Bakeries* интегрирована в подразделение *Campbell's Food Service*.
- ◆ *Stratford-upon-Avon Foods* — британская компания продуктов питания с годовым объемом продаж 60 млн. долл. Занималась производством, продвижением и распространением консервированных бобов, овощей и фруктов, а также солений под собственной и частными марками.
- ◆ *Greenfield Healthy Foods* — производитель тортов и печенья с пониженным содержанием жира из натуральных продуктов, США. В результате включения в подразделение *Pepperidge Farm* обеспечила последней необходимые ресурсы для выхода в категорию натуральных сухих завтраков, объем которой составлял 800 млн. долл.
- ◆ *Hotteridge* — производитель самых популярных соусов в Великобритании. Этот бизнес, купленный за 93 млн. долл., обеспечил *Campbell* прибыльную торговлю соусами и подливками в Великобритании.

¹⁴ Цитируется по статье в PR Newswire, September 5, 1996.

Научно-популярное издание

Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III

**Стратегический менеджмент:
концепции и ситуации для анализа, 12-е издание**

Литературный редактор	<i>Л. Н. Важенина</i>
Верстка	<i>В. И. Бордюк</i>
Художественный редактор	<i>В. Г. Павлютин</i>
Корректоры	<i>З. В. Александрова, Л. А. Гордиенко, Т. А. Корзун, Л. В. Коровкина, О. В. Мишутина</i>

Издательский дом "Вильямс".
101509, Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1.

Подписано в печать 13.01.2006. Формат 70×100/16.
Гарнитура Times. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 87,72. Уч.-изд. л. 79,3.
Доп. тираж 3000 экз. Заказ № 46.

Отпечатано с фотоформ
в ФГУП "Печатный двор" им. А. М. Горького
Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

1996 (общая стоимость приобретений — 186 млн. долл.)

- ♦ Объединение в совместное предприятие *Arnott's Ltd.* и *Helios Foods*, одной из лидирующих индонезийских компаний продуктов питания; ее приобретение обеспечило *Arnott's* производственные мощности для выхода на рынок печенья в Азии.
- ♦ Совместное предприятие в Малайзии с компанией *Cheong Chan*, предоставившей мощности для производства консервированных супов, кетчупов и соевых соусов в Юго-Восточной Азии; *Campbell Soup* также купила управляющий пакет акций *Cheong Chan*.
- ♦ Совместное предприятие *Godiva* и *J. Osawa Ltd.*, созданное для немедленного открытия 33 розничных магазинов и торговых точек для торговли шоколадом *Godiva*. К 2000 году планировалось открыть еще 20 магазинов.
- ♦ Увеличение доли в *Arnott's Ltd.* до 70%.

1997 (общая стоимость приобретений — 228 млн. долл.)

- ♦ *Erasco Group* — ведущий производитель жидких супов в Германии с годовым объемом продаж 223 млн. долл. и 900 работниками. Компания куплена примерно за 210 млн. долл. Менеджмент *Campbell* полагал, что это приобретение будет способствовать укреплению позиций компании на рынке Германии и стран Европейского Союза.
- ♦ *Kettle Chip Company* — австралийский производитель соленых закусок; стоимость приобретения — 18 млн. долл.

Дэвид Джонсон делал приобретения с целью увеличения числа брендов и расширения инфраструктуры для развития международного бизнеса *Campbell*. Только *Pace Foods* и еще нескольких компаний не имели явной связи с увеличением объемов продаж на внешних рынках. *Pace Foods*, крупнейший производитель и продавец мексиканской сальсы на рынке США, вообще была самым крупным приобретением *Campbell*. Стоимость приобретения 1,12 млрд. долл. в 5 раз превышала годовые продажи *Pace Foods* и в 20 раз — ее доходы. Ряд крупных компаний, в том числе *Heinz* и *Lea & Perrin*, неоднократно пытались купить *Pace Foods*, однако владелец последней Кит Голдсбери не соглашался даже вести переговоры об этом. По словам главы *Pace Foods*, Голдсбери согласился на предложение *Campbell* только из уважения и симпатии к нынешнему менеджменту¹⁵.

В качестве товарной категории сальса в 1991 году обошла кетчуп как самая любимая в США приправа. С 1988 по 1993 годы рост продаж разных видов сальсы увеличивался ежегодно в среднем на 13% — с 325 млн. долл. в 1988 году до 700 млн. долл. в 1993 году, что объяснялось острым необычным вкусом, низкокалорийностью (в кувшинчике сальсы *Pace* лишь 70 калорий и совсем нет жиров), идеальной сочетаемостью с популярными закусками вроде майисовых чипсов, растущей популярностью мексиканской кухни, быстрым ростом испаноязычного населения в США.

Стратегии разработки новых товаров и маркетинга: вариант Джонсона

Дэвид Джонсон, заняв более осторожную позицию по отношению к разработке новых товаров, все же призывал маркетологов *Campbell* разрабатывать более активные, наступательные стратегии продвижения. Когда ему говорили, что замедление темпов роста отрасли не позволяет компании развиваться, он немедленно отвечал: «Не бывает насыщенных рынков — бывают только объевшиеся маркетологи»¹⁶. Перед выводом на рынок новые товары теперь разрабатывались серьезнее и тестировались интенсивнее. Кроме того, от новых продуктов требовалась быстрая окупаемость; разработка товаров, не обещавших прибыль уже в ближайшем будущем или не удовлетворявших финансовому стандарту 20:20:20, откладывалась на будущее.

Поиск идей новых продуктов Джонсон ограничил категориями, в которых у *Campbell* был значительный опыт производства и продвижения; по словам одного из менеджеров, «мы хотим работать в тех сферах и с теми процессами, в которых достигли совершенства»¹⁷. Несмотря на

¹⁵ Wall Street Journal, November 29, 1994, p. A3.

¹⁶ Цитируется по статье в Chief Executive, November 1996.

¹⁷ Цитируется по статье в Financial World, June 11, 1991, p. 53.

более консервативный подход к новым разработкам, *Campbell* предложила почти 300 новых продуктов в первые три года управления Джонсона. В следующие три года он ежегодно выделял от 77 до 88 млн. долл. на НИОКР, желая добиться улучшения существующих и создания новых товаров, которые принесли бы *Campbell* успех как на внутреннем, так и на внешних рынках. Вот некоторые из новых продуктов, предложенных в период правления Джонсона: суп-пюре из брокколи (с 1935 года это первый новый суп, вошедший в пятерку супов — лидеров продаж); готовые к употреблению супы высшего качества *Joseph A. Campbell*; сырный суп тортеллини; соки *Light'n Tanguy V8*; замороженные обеды *Kids Fun Feast of Swanson*; *Sandwich Stackers* от *Vlasic*; соусы к пище *Prego*; множество новинок от *Pepperidge Farm*. Джонсон полагал, что его подход к разработке новых продуктов позволит компании с успехом представлять на рынок именно те товары, которых ждут покупатели, и достичь роста объемов продаж на рынках, традиционно считающихся зрелыми: «Инновации, прорывы — это на первый взгляд просто, однако возможны они только в том случае, если вы стали профессионалом в своем деле и при этом не утратили свежесть мысли. Так было с нашими *Stackers* — бутербродами с плоско нарезанными маринованными овощами. Кажалось бы, чего проще, но ведь никто, кроме нас, не додумался! Рынок *Stackers* в прошлом году вырос на 55%. Кроме того, нам есть что предложить в растущих сегментах, например в сегменте так называемой здоровой пищи: супы-пюре нашей новой линии содержат лишь 2% жира»¹⁸.

Корпоративная реорганизация по Джонсону

Реорганизационная политика Джонсона была направлена на достижение преимуществ стратегического соответствия между смежными товарами и товарными группами. По мнению Джонсона, созданным Мак-Говерном 50 независимым бизнес-подразделениям недоставало согласованности и динамичного обмена опытом. Из-за несогласованности действий, например, подразделение супов однажды проводило акции совместного продвижения с крекерами *Nabisco*, хотя этот продукт являлся прямым конкурентом продукции *Pepperidge Farm*. Заводы по изготовлению томатной пасты в США не раскрывали свои технологии аналогичным заводам в Мексике только потому, что последние принадлежали к другому подразделению. В первый же год работы Джонсон реорганизовал шесть подразделений Мак-Говерна в три, чтобы наладить обмен информацией и технологиями между подразделениями одной товарной группы и географического региона (табл. 17.5). В следующие пять лет организационная структура еще трижды модифицировалась. Каждая перестройка в трех подразделениях была направлена на улучшение стратегического соответствия бизнес-портфеля компании. Кроме того, усовершенствования помогали *Campbell Soup* уделять больше внимания международным операциям компании.

Инициативы Джонсона на внешнем рынке

Дэвид Джонсон был убежден, что рост *Campbell Soup* должен в значительной мере происходить за счет расширения деятельности на мировом рынке. Дело в том, что, по прогнозам аналитиков, темпы роста мирового рынка в два раза превысят темпы роста внутреннего рынка пищевой промышленности США (объемом 200 млн. долл.), который не превысит 1%. Джонсон хотел, чтобы к 2000 году треть доходов компании поступала от операций на внешнем рынке. Образцом он считал такие компании, как *Coca-Cola* или *Gillette*, у которых доля прибылей от внешних операций составляла 70–80%.

Ясно, что за два года мы не станем как *Gillette* или *Coca-Cola*, но, готовясь к новому веку, мы постараемся достичь сходных показателей. Мы расширяем свои производства в Великобритании, Канаде и Австралии, пытаемся освоить Азиатско-Тихоокеанский регион. С приобретением немецкой *Erasco* наши продажи супов на внешнем рынке увеличились до 21%. В Малайзии мы приобрели компанию *Cheong Chan* и уже вкладываем в нее средства, чтобы производить супы на месте, а не импортировать их. Мы развиваем производство на Тайване и ищем возможности начать работу в Китае.

¹⁸ Цитируется по статье в *Chief Executive*, November 1996.

Таблица 5. Структура подразделений Campbell при Гордоне Мак-Говерне, Дэвиде Джонсоне и Дэйле Моррисоне

При Гордоне Мак-Говерне		При Дэвиде Джонсоне		При Дэйле Моррисоне	
Подразделение	Бренды/Услуги	Подразделение	Бренды/Услуги	Подразделение	Бренды/Услуги
Campbell U.S.		U.S.A.			
♦ Группа супов	Red-and-white (с красно-белой этикеткой), Healthy Request, Chunky	♦ Группа супов в США	Суши и консервированные супы, Franco-American	Супы и соусы	Все супы (жидкие и сухие), макаронные изделия Franco-American, V8, томатный сок Campbell
♦ Группа замороженных продуктов	Swanson, LeMaitre	♦ Группа напитков	V8, томатный сок Campbell		
♦ Группа бакалейных товаров	Prego, Franco-American, мясные консервы Swanson	♦ Группа приправ	Соусы к барбекю Open Pit, сальса Pace, Vlasic, Prego, поставки ресторанам		Соусы к спагетти Prego, сальса Pace, сэндвичи Swanson
♦ Группа напитков	Томатный сок Campbell, V8, Juice Bowl, Juice Works	♦ Группа замороженных продуктов	Swanson		Erasco, Cheong Chan, Home Pride, Leibig, Stockpot
♦ Группа кормов для домашних животных	Recipe				
Pepperidge Farm	Хлеб Pepperidge Farm, печенье, шоколад Godiva, яблочный сок Costa, замороженные блинда Delf's	Хлебобулочные и кондитерские изделия	Arnott's Ltd., Pepperidge Farm, Delacre, Godiva Chocolatier, Lami Lutti, Kettle Chips	Печенье и кондитерские изделия	Arnott's Ltd., Pepperidge Farm, Godiva Chocolatier, Kettle Chips
Vlasic	Соленья и приправы				
Mrs. Paul's	Мороженая рыба, мороженые цыплята, замороженные овощи				

При Гордоне Мак-Говерне		При Дэвиде Джонсоне		При Дэйле Моррисоне	
Подразделение	Бренды/Услуги	Подразделение	Бренды/Услуги	Подразделение	Бренды/Услуги
Campbell U.S.		U.S.A.			
Other U.S.	Triangle Manufacturing Corp. — спортивные принадлежности и питание Campbell Hospitality — сеть ресторанов Snow King Frozen Foods — замороженные мясные продукты				
Campbell International	Супы — Канада и Мексика Выпечка Fresh Bake Foods Group (Великобритания)	International Grocery ♦ International Soup Group ♦ International Specialty Foods	Супы с красно-белой этикеткой, Erasco, Cheong Chan, Home Pride Stratford-upon-Avon, Fray Bentos, Swift	Away from Home	Производство и распространение супов Campbell, салсы Pace, деликатесных продуктов для ресторанов и т.п.

Источник. Годовые отчеты Campbell.

Campbell продавала свои супы в Мексике, Канаде, Аргентине, Польше, Гонконге и Китае, хлебобулочные изделия — в Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе. В 1993 году *Campbell* увеличила свою долю в австралийской компании *Arnott's Ltd.* с 33 до 58%, чтобы создать организационную базу для долговременного увеличения своего присутствия в отрасли хлебобулочных изделий в странах Тихоокеанского бассейна и Азии. Джонсон продолжал увеличивать долю *Campbell* в *Arnott's* — до 65% в 1995 году и до 70% в 1996 году. Чтобы быстрее войти в курс международных операций *Campbell* и лучше изучить потенциал расширения, в первые 12 месяцев своей работы в компании он предложил исполнительным директорам зарубежных подразделений отчитываться непосредственно перед ним.

Осваивать международный рынок готовых продуктов питания всегда непросто. В каждой стране (более того, в каждой области или провинции) свои традиции питания и любимые блюда, и это вынуждает производителей выбирать мультинациональные стратегии, приспособив свойства своих продуктов к местным традициям и режимам питания. Приобретенная в 1988 году британская *Freshbake Foods Group* так и не достигла ожидаемых показателей, потому что менеджмент *Campbell* должным образом не изучил британские вкусы. Кроме того, освоение европейского рынка супов оказалось более сложным делом, чем полагали в *Campbell*, поскольку европейские потребители покупали готовые супы либо в виде сухой смеси, либо уже полностью готовые к употреблению. Спроса на сгущенные супы — главный бренд *Campbell* — в Европе практически не существовало, и приходилось убеждать покупателей переключаться на непривычный для них продукт.

Желая привлечь два миллиарда азиатских потребителей, которые потребляли в среднем шесть тарелок супа в неделю, *Campbell* открыла отделение гонконгской кухни. Эта идея оправдала себя, сыграв роль в популяризации таких супов, как супы с морскими гребешками, с салатом, ветчиной и пр. Отделение экспериментировало и с другими супами — со свиной, финиками, инжиром и мясом змеи.

В Мексике *Campbell* принесли успех острые супы *Crema de Chile Poblano*, а в Аргентине девять разновидностей традиционных супов *Campbell* в красно-белых банках за один год захватили 10% внутреннего рынка объемом 50 млн. долл. Результаты деятельности *Campbell* в различных географических регионах 1991–1999 годы представлены в табл. 17.6.

Таблица 17.6. Продажи и доходы *Campbell Soup* по регионам за 1991–1999 годы (млн. долл.)

	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
США									
Чистый доход от продаж	4,808	4,850	5,495	5,332	5,012	4,639	4,744	4,649	4,496
Доход до уплаты налогов	1,196	1,124	1,155	1,123	0,957	0,854	0,715	0,809	0,695
Европа									
Чистый доход от продаж	0,630	0,859	1,201	1,122	1,143	1,041	1,050	1,043	1,149
Доход до уплаты налогов	0,032	0,036	0,050	0,071	0,074	0,064	-0,170	0,045	0,049
Другие страны									
Чистый доход от продаж	1,054	1,044	1,408	1,347	1,179	1,011	0,917	0,652	0,656
Доход до уплаты налогов	0,121	0,123	0,122	0,172	0,171	0,154	0,099	0,070	0,055

Источник: Годовые отчеты *Campbell*.

CAMPBELL SOUP ПОД УПРАВЛЕНИЕМ ДЭЙЛА МОРРИСОНА (СЕРЕДИНА 1997–2000 ГОДЫ)

Пятилетний контракт Дэвида Джонсона истек в июле 1997 года. Джонсон не пожелал продлить контракт, и с 15 июля 1997 года пост главы компании занял 48-летний Дэйл Моррисон. Моррисон пришел в *Campbell Soup* в июне 1995 года на должность президента *Pepperidge Farm*, где его первоочередной задачей стал вывод этого подразделения из кризиса: с 1990 по 1995 годы темпы роста продаж продукции *Pepperidge Farm* составляли 2–3%. До *Campbell* Моррисон 14 лет работал в *PepsiCo*, занимая руководящие должности в подразделениях *Frito-Lay* и *Pepsi-Cola*. Работая в *Pepsi-Cola*, он координировал поглощение британских компаний по производству сухих завтраков и закусок. С 1972 по 1981 год Дэйл Моррисон занимал различные должности в *General Foods*, участвуя в продвижении таких брендов, как *Tang*, сухие завтраки *Post* и *Kool-Aid*.

Дэвид Джонсон согласился остаться в *Campbell* на должности главы Совета директоров до 1999 года, что позволяло ему консультировать Дэйла Моррисона в его новой должности. Джонсон заявил: «Моя главная задача — гарантировать продолжение нашего курса на повышение благосостояния акционеров. Я буду помогать Дэйлу в реализации стратегий, соответствующих концепции *Campbell* — превращение в лучшую в мире компанию продуктов питания».

Деятельность Моррисона в Campbell Soup до назначения на пост главы

Придя в *Pepperidge Farm*, Дэйл Моррисон инициировал ряд программ по снижению издержек, в результате которых ему удалось высвободить ресурсы и обеспечить подразделению достаточную прибыль, чтобы выделить средства на маркетинговые цели. Дополнительные мероприятия по продвижению помогли стимулировать продажи крекеров *Pepperidge Farm Goldfish* и печенья *Milano* в новой упаковке, которая нравилась детям больше, чем прежние бумажные пакеты. Моррисон по собственному желанию посетил все заводы *Pepperidge Farm* и встретился с независимыми дистрибьюторами компании, которых он официально переименовал в «помощников по улучшению продаж». Реализация разработанной Моррисоном стратегии привела к росту объема продаж на 10% в 1996 году и на 13% в 1997 году, к ежегодному увеличению доходов на 20% за эти два года.

В знак поощрения за успешную деятельность Моррисона в *Pepperidge Farm* Дэвид Джонсон расширил круг его обязанностей в *Campbell Soup*. В ноябре 1996 года Моррисон был назначен президентом подразделения *International Specialty Foods*, где отвечал за деятельность компании на внешнем рынке бакалейных товаров, замороженных продуктов и деликатесов, выпечки и кондитерских изделий, а также продуктов для сетей общественного питания.

Динамика курса акций Campbell в 1990–2000 годы

На рис. 17.3 представлена динамика цен акций компании, а также усредненные показатели всех остальных компаний пищевой промышленности, начиная с 1990-х годов. Изменения курса акций *Campbell* совпадают с изменениями курсов основных конкурентов компании: то же самое снижение цен на акции в среднем на 30% в 1999 году, выразившееся в общем удешевлении акций более чем на 160 млрд. долл. Еще одно значительное снижение цен на акции *Campbell*, в январе 2000 года, можно объяснить многочисленными коллективными исками в адрес руководства компании, в которых *Campbell* обвинялась в искажении доходов от продаж сгущенных супов в период с ноября 1997 года по январь 1999 года. Истцы заявляли, что, стремясь привести свои данные квартальных отчетов в соответствие с прогнозами аналитиков, *Campbell* объявила о продаже супа крупным дистрибьюторам и посредникам, а на самом

¹⁹ Цитируется по статье в *Milling & Baking News*, July 8, 1997, p. 14.

деле потребители этого супа так и не увидели. Финансовый директор компании в ответ на вопрос корреспондента *Wall Street Journal* об этих обвинениях сказал: “*Campbell Soup* не занималась и не занимается фальшивыми поставками товаров. Мы не делали и не делаем ложных или вводящих в заблуждение заявлений”²⁰.

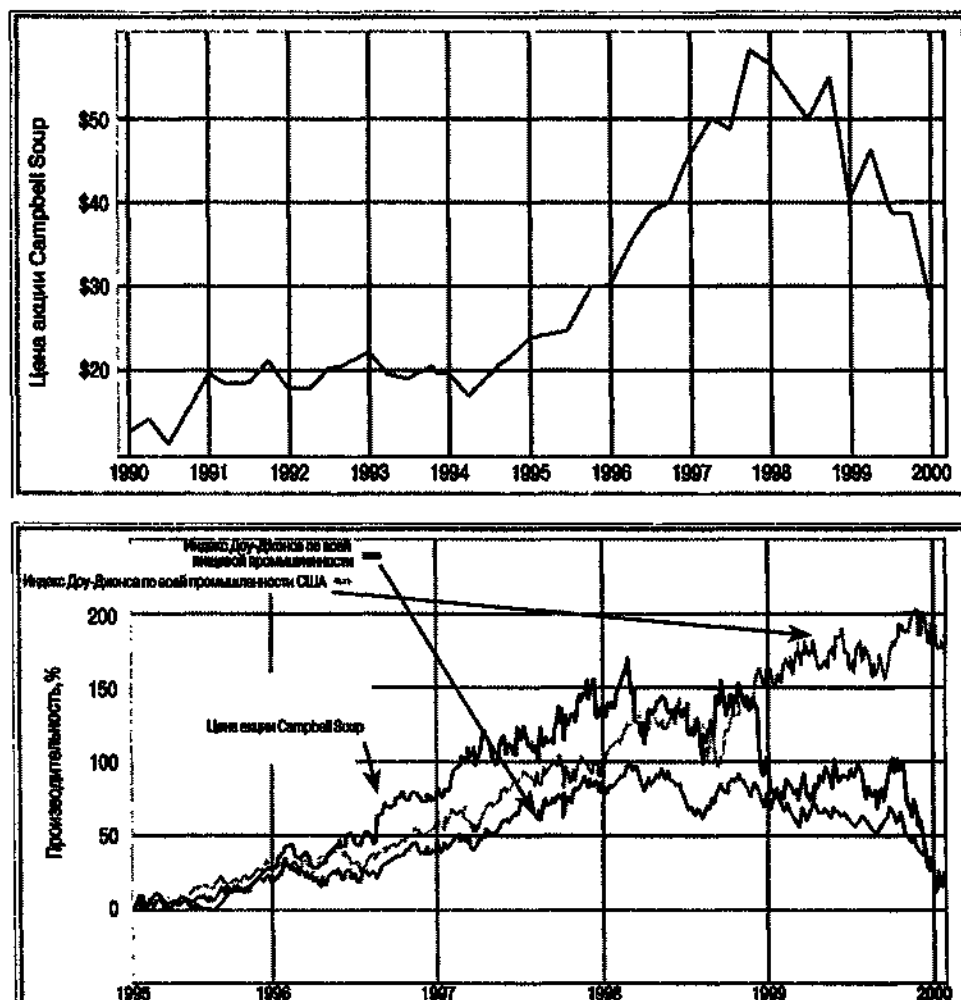


Рис. 17.3. Динамика курса акций *Campbell Soup* с 1990 года по март 2000 года

Стратегия *Campbell Soup* при Дэйле Моррисоне

Стратегия, предложенная Дэйлом Моррисоном для улучшения производительности *Campbell Soup*, в основном продолжала и развивала инициативы Джонсона. Моррисон был согласен с Джонсоном в том, что компания должна брать пример с *Coca-Cola*, т.е. ускорить темпы роста интернационального рынка и сконцентрироваться на своих основных товарах. Моррисон хотел довести годовой рост продаж *Campbell Soup* до 8–10% и считал, что быстрый

²⁰ Цитируется по *Wall Street Journal Interactive Edition*, February 17, 2000.

рост компании возможен только при концентрации усилий на лучших брэндах *Campbell Soup*, которые имеют перед продуктами конкурентов дифференцирующее преимущество в качестве, воспринимаемой ценности и имидже. Моррисон также хотел, чтобы прибыль росла в результате увеличения производства товаров, а не вследствие повышения цен, и намеревался направить значительные средства на рекламу самых популярных марок компании, например готовых супов Joseph A. Campbell, крекеров Pepperidge Farm Goldfish и печенья Milano. Главным пунктом плана увеличения продаж Моррисон сделал увеличение рекламного бюджета с 3,5 до 8% от объема продаж. Моррисон также предпринял меры для увеличения дифференциации товаров *Campbell* на мировых рынках. Например, было решено улучшить качество оформления суповых банок и изменить дизайн этикетки в Японии, учитывая, что японские покупатели предпочитают товары в высококачественной упаковке.

Реструктуризации бизнес-портфеля Campbell при Моррисоне

В сентябре 1997 года Дэйл Моррисон объявил о перераспределении активов семи низкоприбыльных компаний с общим доходом 1,4 млрд. долл. (около 18% общего дохода компании *Campbell Soup* в 1997 году). Это решение явилось следствием стратегических инициатив, о которых Дэвид Джонсон объявил в сентябре 1996 года. Согласно его плану, *Vlasic Foods International* превращается в самостоятельную компанию со штатом 9000 работников и ведет операции в США, Европе и Южной Америке. Акции новой компании распределялись между акционерами *Campbell* без выплаты налогов, и после окончательного перераспределения акций новая компания займет 21-е место среди 32 открытых акционерных компаний пищевой промышленности США. *Swanson*, принадлежащая *Campbell* компания по производству замороженных продуктов в США и Канаде, и предприятия по производству замороженных продуктов в Великобритании объединяются в подразделение *Vlasic Foods International*, специализирующееся на замороженных продуктах. В подразделение бакалейных товаров войдут *Vlasic* (розничная торговля и поставка продуктов в сети общественного питания); *Swift Armour* (аргентинская мясоперерабатывающая компания); *Open Pit* (соусы для барбекю); *Stratford-Upton-Avon* (розничная торговля и поставка солений в сети общественного питания); производство консервированных овощей в Великобритании; *Gourmet Specialty Foods* (деликатесы в Германии); поставки свежих грибов *Campbell* в США.

По мнению Моррисона, разделение бизнеса *Campbell Soup* даст собственникам значительные преимущества.

Это решающий день для *Campbell* и ее акционеров. Реструктуризация бизнеса компании позволяет нам сосредоточиться на самых прибыльных направлениях с самым высоким потенциалом роста. Наши ключевые производства обеспечивают 45% прибыли. В 1997 году их чистый объем продаж возрос на 10%, а доходы — на 15%. Это отличная база для быстрого развития при одновременном повышении доходов. Перестройка компании открывает новые возможности развития для таких мощных компаний, как *Vlasic* и *Swanson*, которыми руководят сегодня отличные менеджеры. Деятельность обеих компаний, получивших возможность сосредоточиться на своих ключевых производствах, обеспечит стабильный высокий доход нашим акционерам²¹.

Далеко не все обозреватели с Уолл-Стрит были так же уверены, что новая компания станет сильным игроком в отрасли продуктов питания. Один из специалистов по инвестициям отметил, что реструктуризация, возможно, позволит *Campbell* значительно увеличить объемы продаж и доходы, но *Vlasic Foods International* наверняка будет развиваться куда медленнее: «Отделение от компании мелких производств делает ее крепче. Отделившиеся производства не имеют таких же возможностей роста»²². Другой аналитик говорил о непривлекательности рынка замороженных продуктов, который в последние 10 лет неуклонно сокращается, а рост

²¹ Отчет 8-К для Комиссии по ценным бумагам и биржам, 8 сентября 1997 года.

²² Knight-Ridder/Tribune Business News, September 10, 1997.

прибыли на нем достигается только за счет снижения цен: "За акциями новой компании никто гоняться не будет. *Swanson* в лучшем случае зрелый брэнд, чтобы не сказать стагнирующий, хотя его положение не самое худшее"²¹.

Хотя категория замороженных продуктов отличалась жесткой конкуренцией и тенденции в ней с конца 1980-х годов совпадали с тенденциями, характерными для всей пищевой промышленности США, *Vlasic Foods International* могла рассчитывать на потенциал многих популярных брэндов и продуктов. *Swanson* в 1954 году создала брэнд TV dinners и оставалась лидером категории благодаря обедам Hungry Man, завтракам Great Start и продуктам для детей Fun Feast. Компании *Vlasic*, лидировавшей в США по продажам солений, принадлежало 36% этого рынка, причем 35% продаж обеспечивали продукты, предложенные в течение последних пяти лет. Кроме того, *Swift Armour* была самым крупным в Аргентине экспортером говядины, *Open Pit* — лидером рынка соусов к барбекю на Среднем Западе, *Gourmet Specialty Foods* — главным производителем деликатесов в Германии, а грибные фермы *Campbell* — самыми крупными в мире. Показатели продаж и прибыли *Vlasic Foods International* в третьем и четвертом кварталах оказались ниже запланированных, а объем продажи солений и замороженных продуктов снизился за год на 10%. В первый день торгов (март 1998 года) ее акции продавались по 22,75 долл., но уже через четыре месяца их цена упала до 15 и даже до 13 долл. Изменение цены обычных акций *Vlasic Foods International* в 1998–2000 годах показано на рис. 17.4.

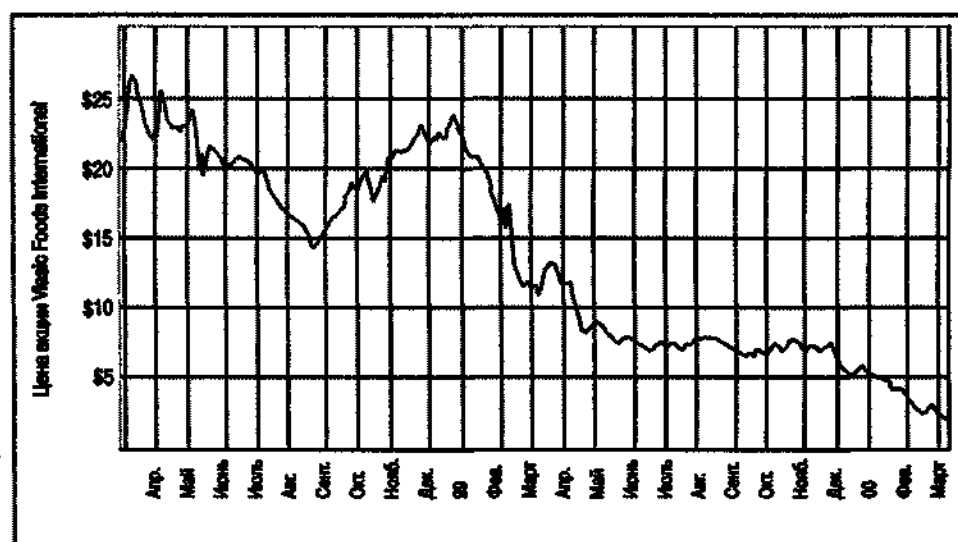


Рис. 17.4. Курс акций *Vlasic Foods International* с марта 1998 года по март 2000 года (по неделям)

В 1998 и 1999 годах Дэйл Моррисон продолжал реструктуризацию портфеля *Campbell*, чтобы сконцентрировать усилия компании на ключевых брэндах и видах деятельности, непосредственно связанных с качеством товара или имиджа. *Continental Sweets* — компания по производству сладостей и шоколадных конфет с фабриками в Бельгии и Франции, была продана голландскому венчурному фонду. В 1998 году *Campbell* продала *Delacre* (европейскую компанию по производству бисквитов), *Melbourne Mushrooms* (австралийскую грибную ферму) и *Spring Valley* (производство напитков).

Принадлежавшая *Campbell* британская компания *Fresh Start Bakeries* (производитель булочек и английской выпечки для ресторанов быстрого обслуживания) в мае 1999 года была про-

²¹ Цитируется по статье в *New York Times*, September 10, 1997, p. D1.

дана совместному предприятию, созданному *Berkshire Partners* и менеджментом *Fresh Start*. По решению Моррисона производство консервных банок *Campbell* было продано компании *Silgan Holdings* (поставщику тары для пищевых продуктов с объемом продаж около 1,5 млрд. долл.) за 123 млн. долл.; по условиям сделки *Campbell* обязалась ежегодно покупать у *Silgan Holdings* консервных банок на 200 млн. долл. в течение 10 лет. В 1998 и 1999 годах *Campbell* потратила на реструктуризацию соответственно 262 и 41 млн. долл., рассчитывая повысить эффективность производства и снизить административные расходы как в Северной Америке, так и в Европе. В ходе реализации программ реструктуризации произошло объединение части административных функций подразделений в США и Канаде; кроме того, руководство *Campbell* стремилось максимально повысить эффективность использования производственных мощностей, объединяя родственные операции. В частности, компания закрыла завод по производству салсы в Сан-Антонио, штат Техас, и перенесла все его операции на завод по производству соусов, Prego, подливки Franco-American и супов в Париже, штат Техас. Руководство *Campbell* рассчитывало, что благодаря реструктуризации экономия операционных расходов будет составлять 221 млн. долл. ежегодно.

В результате проведенных мероприятий между 1999 и 2001 годом *Campbell* выполнила план выкупа акций компании на сумму 2 млрд. долл. и вернула себе 8% из 451 млн. выпущенных в обращение акций. Стратегия, направленная на повышение дохода компании на одну акцию и прибыли на акционерный капитал, стала логическим продолжением стратегии Джонсона, предполагавшей выкуп 2% акций ежегодно. Кроме уже упоминавшегося плана по возвращению акций на сумму 2 млрд. долл., Моррисон продолжил политику Джонсона по выкупу акций, чтобы компенсировать снижение их стоимости, произошедшее из-за дополнительных эмиссий, на которые компания пошла для реализации затратных компенсационных программ.

Для увеличения потенциала роста компании Дэйл Моррисон в 1997 и 1998 годах предпринял ряд поглощений. В 1997 году *Campbell* выкупила оставшиеся 30% акций австралийской *Arnott's Ltd.* на сумму 290 млн. долл. и стала владельцем этой компании по производству сухого печенья. В том же году *Campbell* приобрела за 180 млн. долл. компанию *Liebig* — крупнейшего во Франции производителя жидких супов с годовыми продажами примерно в 75 млн. долл. В июне 1998 года *Campbell* приобрела частную компанию *Fortun Foods* за 105 млн. долл. Свежие охлажденные супы Stockpot этой компании распространялись по ресторанам, супермаркетам и ночным универсамам более чем в 20 странах и лидировали на быстрорастущем рынке высококачественных охлажденных супов с долей рынка свыше 50% и ежегодным объемом продаж 40 млн. долл. *Campbell Soup* начиная с 1980-х годов неоднократно предпринимала неудачные попытки создать технологию производства свежих охлажденных супов без консервантов. По технологии *Fortun* кипящий суп из котла разливался по вакуумным упаковкам и немедленно охлаждался. Благодаря уникальной технологии супы Stockpot оставались свежими в течение 120 дней.

Проведенная Моррисоном реорганизация привела к перегруппировке подразделений компании. Моррисон создал подразделение *Soups and Sauces*, в которое вошли все глобальные бренды супов и соусов. В реорганизованное подразделение *Biscuits and Confectionery* вошли глобальные бренды хлебобулочных изделий и выпечки. В новое подразделение по обслуживанию сетей общественного питания *Away from Home* были включены все компании, обслуживающие растущий сектор ресторанов быстрого питания. Было также создано на временной основе специальное подразделение *Campbell's Other* для передачи продаваемых компаний новым владельцам и составления их финансовой истории.

Дэйл Моррисон считал, что можно существенно улучшить обмен опытом между производственными единицами, если отказаться от традиционного их объединения по географическому признаку и перейти к объединению на основе сходства исследовательских, производственных и маркетинговых технологий (см. табл. 17.5, где сравнивается организационная структура компании при Гордоне Мак-Говерне, Дэвиде Джонсоне и Дэйле Моррисоне). В табл. 17.7 представлены финансовые показатели созданных Моррисоном подразделений за

1995–1999 годы (данные за 1995 и 1996 годы перегруппированы так, чтобы соответствовать структуре компании в 1997–1999 годах).

Таблица 17.7. Продажи и прибыль Campbell Soup по подразделениям в 1995–1999 годы (млн. долл.)

	1995	1996	1997	1998	1999
Группа Soups and Sauces					
Продажи	4,423	4,434	4,156	3,742	3,415
Операционная прибыль	1,082	1,109	1,012	0,978	0,863
Группа Biscuit and Confectionery					
Продажи	1,430	1,522	1,546	1,459	1,348
Операционная прибыль	0,215	0,206	0,154	0,183	0,164
Группа Away from Home					
Продажи	0,507	0,453	0,459	0,418	0,345
Операционная прибыль	0,057	0,053	0,062	0,055	0,040
Прочие					
Продажи	0,126	0,334	1,904	2,149	2,204
Операционная прибыль	-0,005	-0,085	0,099	150	135
Interdivision					
Продажи	-0,062	-0,049	-101	-0,090	-0,062

Источник: Годовые отчеты Campbell.

CAMPBELL SOUP В 2000 ГОДУ

Группа Soups and Sauces

Подразделение *Soups and Sauces* всегда было крупнейшим в компании, обеспечивая две трети общего объема продаж *Campbell*. Внутренний и внешний рынки консервированных супов достигли стадии зрелости и приближались к стадии спада. В категории жидких супов в США наблюдался едва заметный ежегодный рост, обозначаемый однозначными числами, и не было никаких признаков возможного изменения тенденции в 2000–2001 годах. Отчасти это объяснялось сдвигом предпочтений потребителей к свежим продуктам, сокращением на 40% доли готовых супов в рационе потребителей и общей тенденцией снижения интереса к консервированным продуктам. Слабый потенциал мирового рынка консервированных супов объяснялся приверженностью многих регионов мира к супам домашнего приготовления. На протяжении почти всех 1990-х годов потребление жидких супов *Campbell* росло в среднем на 2–3% в год, однако в США их потребление снизилось на 1% в 1998 году и на 8% в 1999 году. Продажи супов *Campbell* на мировом рынке возросли на 3% в 1998 году, а в 1999 году сократились на 4%. Приобретение в 1997 году компании *Liebig* позволил *Campbell* в 1999 году увеличить объем продаж супов на внешнем рынке на 7%.

Доля рынка *Campbell* в категории сухих супов уменьшилась с 80% в 1993 году до 74% в 1997 году. Пытаясь остановить эту тенденцию, *Campbell* в 1998 году воздержалась от обычного ежегодного повышения цен на 3–7%, поскольку долю рынка у нее отняли частные бренды с более низкими ценами. Но даже эта мера не помогла *Campbell* восстановить долю рынка до уровня, который компенсировал бы малый объем прибыли подразделения в 1998 году. В 1999 году продажи консервированных супов в США снизились на 8% после то-

го, как руководство компании отказалось от политики ежеквартальных скидок розничным торговцам, компенсирующих услуги по продвижению.

Подразделение в плановом порядке повысило расходы на рекламу на 18% в 1998 году и намеревалось в конечном итоге довести их объем с 3,5% от объема продаж до 8%. Дэйл Моррисон полагал, что активизация рекламной деятельности необходима для поддержки новых продуктов и старых продуктов в новой упаковке, а также для привлечения детей в качестве новой категории потребителей супов. Самыми быстро растущими продуктами подразделения *Soups and Sauces* в конце 1990-х годов были бульоны Swanson и соки V8 Splash. Ежегодный прирост продаж Swanson на 20% был достигнут главным образом благодаря переходу на новую 900-граммовую плотно закрывающуюся пластиковую упаковку, а также позиционированию этого бренда как обезжиренного продукта, пригодного к употреблению в качестве составляющей различных блюд. Недавно предложенный напиток V8 Splash (смесь сока моркови и тропических фруктов) в 1998 году увеличил продажи бренда V8 на 10%; с 1999 года эти соки выпускаются в новых упаковках (включая маленькие для детей) и вкусовых вариациях и значительно расширили географию своих рынков. Все это сделало линию V8 Splash самым удачным новым продуктом Campbell за последние 10 лет.

После того как Дэйл Моррисон стал главой компании, Campbell для повышения объемов продаж предложила ряд дополнительных блюд, например томатный суп. Новая 900-граммовая пластиковая упаковка Campbell Tomato Soup позволяла долгое время хранить суп в холодильнике, используя его по мере надобности. Маркетологи компании считали, что такая возможность ведет к повышению потребления супов, поскольку в холодильнике потребитель заглядывает чаще, чем в кладовую. Кроме того, Campbell добавила линию супов Select Soup в металлических банках, похожих на классические супы компании линии Classic с томатом, брокколи и грибами, только с большим разнообразием ингредиентов. Для Select Soup использовались оригинальные вкусовые комбинации, например макаронные изделия с жареным чесноком в курином бульоне. Была также предложена новая линия готовых к употреблению супов Soups-to-Go на одну порцию в специальной посуде для разогревания в микроволновке; продажи этой линии увеличились в 1999 году. Традиционная линия супов высокого качества Joseph A. Campbell, вопреки чаяниям руководства, не дала ожидаемого роста продаж; однако стала пользоваться большей популярностью после выведения на рынок под новым названием Simply Home в 1998 году. В конце 1990-х годов быстро росли продажи линии супов Chunky.

Хотя в последние годы Campbell достигла больших успехов в выведении на рынок новых продуктов, Моррисон вслед за Джонсоном требовал предварительной всесторонней оценки потенциала каждой новинки. Вот что говорил об этом Роберт Бернсток, президент подразделения Campbell U.S. Grocery: «В начале 1990-х годов мы запускали в год два новых продукта с ограниченным числом единиц и объемом продаж не меньше 10 млн. долл. в год. Сегодня мы запускаем свыше 20 ежегодно. Главное в этом деле — строжайший контроль. Мы тестируем новый товар 12–18 месяцев»²⁴.

Группа Biscuit and Confectionery

В 1999 году продажи подразделения *Biscuit and Confectionery* составили 1,4 млрд. долл., доходы — 215 млн. долл. В его состав входили *Pepperidge Farm* в Северной Америке; производство шоколада *Godiva* в Северной Америке, Европе и Азии; *Arnott's* в Тихоокеанском регионе и Азии; *Kettle Chips* в Австралии. Благодаря таким продуктам, как крекеры *Goldfish*, хлеб *Swirl* и печенье *Milano*, подразделение в 1998 году достигло увеличения продаж на 5% (без учета валютного курса). В 1999 году объем продаж подразделения снизился на 6%, однако на рынке США продажи шоколада *Godiva* выросли в 1998 году более чем на 10%; в том же году этот шоколад стал активно продвигаться на рынках Европы и Азии. Руководство Campbell полагало, что *Godiva* укрепит свои позиции в Азии, если открыть специальные торговые точки для

²⁴ Цитируется по статье в *Prepared Foods*, September 1997, p. 14.

продажи этого шоколада. Кроме того, в США стали открываться киоски Godiva в торговых пассажах и целые отделы Godiva в лучших универмагах.

В *Pepperidge Farm* продолжались преобразования, начатые Моррисоном еще в 1995 году, и стабильно росли объемы продаж. Активное продвижение крекеров Goldfish увеличило его продажи на 25% в 1996 году и на 40% — в 1997 году. Появление новых сортов, например Goldfish Grahams, способствовало дальнейшему росту продаж в 1999 году. Среди продуктов *Pepperidge Farm* были и другие лидеры рынка: печенье Milano, рост продаж которого составил в 1997 году 35%, замороженные пирожные Dessert Classics и замороженный чесночный хлеб — их продажи увеличились на 40% после того, как их стали выставлять в витринах-холодильниках вместе с замороженными макаронными изделиями. Руководство *Pepperidge Farm* утвердило программу “2x2”, целью которой было удвоение продаж с 1997 по 2000 годы, а средством достижения этой цели — разработка нескольких новых продуктов, снижение издержек за счет устранения свойств товара, не повышающих потребительской ценности, и работа без потерь.

Руководство *Campbell* было уверено, что приобретение контрольного пакета *Arnott's Ltd.* обеспечит компании конкурентное преимущество на азиатском рынке печенья и крекеров с оборотом в 3 млрд. долл. Компания *Arnott's*, которой исполнилось 132 года, была самым известным в Австралии производителем продуктов питания, имела доступ к дешевому сырью и владела эффективными производственными технологиями. Удачное расположение сделало экономически выгодным экспорт товаров *Arnott's* в Азиатско-Тихоокеанский регион. Подразделение *Biscuit and Confectionery* вывело на мировой рынок популярные продукты *Pepperidge Farm* в 1999 году, когда *Arnott's* начала продажу Goldfish в Австралии.

Группа Away from Home

Дэйл Моррисон, как и Дэвид Джонсон, высоко оценивал роль *Away from Home* — поставщика продуктов для сетей общественного питания — в повышении продаж и доходов компании. По прогнозам, в 2000 году вне дома (away from home, откуда и название. — Прим. перев.) будет потребляться 46% всех пищевых продуктов в США, а на питание в ресторанах американцы потратят 342 млн. долл. В среднем за один день в заведениях общественного питания американцы съедают примерно 140 млн. блюд. Кроме того, 21% американских семей ежедневно заказывают готовую пищу, либо через систему доставки, либо забирая еду из ресторана. Руководство *Campbell* видело две целевые группы — покупатели полуфабрикатов для приготовления дома и посетители кафе и ресторанов. Моррисон считал, что *Campbell* должна стать поставщиком супов и других готовых продуктов для обеих категорий: “Если взглянуть на наше производство супов в США, то нам принадлежит 80% рынка консервированных и готовых супов. Казалось бы, чего еще желать? Но если взглянуть на потребление супов вообще, то наша доля — 38%. При таком подходе у нас огромные возможности роста”²⁵.

В 1999 году продажи в подразделении *Away from Home* достигли 507 млн. долл., что на 12% превысило показатель предыдущего года. Подразделение поставляло гарниры для жареных цыплят *Kentucky Fried Chicken*, супы для примерно трети ресторанов *McDonald's* и широкий выбор закусок *Prego* и супов *Campbell* для различных ресторанов и кафетериев; напитки *V8 Splash* и сальса *Race* также распространялись по ресторанам, гастрономам и кафе. Инженеры *Campbell* создали автомат по продаже супа порциями для кафетериев и гастрономических отделов супермаркетов и суповой котел для школьных столовых; организовали поставку комплексных обедов в гастрономические отделы супермаркетов и кафетерии — каждый обед состоял из мяса и гарнира, в отдельной тарелке, которые для доставки упаковывались в контейнеры по 1,2 и 2,2 кг. *Campbell* также открыла несколько пробных суповых киосков в аэропортах и на стадионах. Приобретение в 1998 году компании по производству супов *Stockpot* позволило *Campbell* расширить присутствие своих марочных супов на рынке поставок в сети

²⁵ Prepared Foods, September 1997, p. 14.

общественного питания, поскольку *Campbell* получила технологию Stockpot приготовления супов длительного хранения без консервантов.

Campbell Soup в начале 2000 года

В рейтинге пищевых компаний журнала *Fortune* компания *Campbell Soup* занимала четвертое место в 1999 и 2000 годах; по рейтингу *Fortune 500* компания занимала третье место среди самых прибыльных компаний. Однако финансовые и производственные показатели компании были слишком скромными, чтобы она могла считаться "лучшей по всем показателям" (цель Дэвида Джонсона). В своем обращении к акционерам в 1999 году Дэйл Моррисон выразил уверенность, что, несмотря на серьезные проблемы, стоящие перед всей пищевой промышленностью, и неудачные попытки *Campbell Soup* переломить ситуацию на биржевом рынке, компания в любом случае обеспечит своим акционерам надлежащий уровень доходов.

Первейшей целью *Campbell Soup* будет — и всегда было — повышение благосостояния ее акционеров. Многие годы мы с успехом справлялись с этим заданием. Сегодня перед нами, как и передо всей пищевой индустрией, возникли трудности, о которых уже немало сказано и написано. Трудности эти вызваны, в частности, изменением потребительских привычек и исчерпанием многих возможностей роста. За последние несколько лет финансовые показатели в пищевой индустрии были ниже средних значений по всей промышленности. И, как мы знаем, в этом году *Campbell Soup* разочаровала своих инвесторов. Цена акции *Campbell* уменьшилась на 19% в прошлом [1999] финансовом году. Поэтому наши акционеры имеют полное право спросить: "Что ожидает *Campbell Soup* в будущем?"

В ответ я скажу одно лишь слово — суп. Главный продукт нашей компании. Для миллионов людей торговая марка *Campbell* стала синонимом качества, пользы, лучших моментов домашней жизни.

Кроме супов, мы конкурируем в категориях, которые ждут огромные возможности в связи с меняющимися предпочтениями и стилем жизни потребителей; я говорю о соусах, напитках, кондитерских изделиях. У *Campbell* прекрасные возможности в этих категориях благодаря мощным брендам V8 и V8 Splash, Pace, Prego, Franco-American, Pepperidge Farm, Arnett's и Godiva²⁶.

Надвигающиеся проблемы

Несмотря на оптимистические уверения Моррисона, цена акции *Campbell* продолжала падать с отметки 63 долл. (самая высокая цена, достигнутая в начале 1998 года за все существование компании). В течение первых девяти месяцев 1999 года цена акции почти постоянно колебалась в пределах 40–45 долл.; поздней осенью произошло резкое падение до 30 долл. вследствие ряда причин: серии коллективных исков акционеров, обвинивших *Campbell* в искажении отчетности с целью введения в заблуждение акционеров; отзыва в феврале 2000 года партии овощного консервированного супа общим весом около 50 тонн в 13 штатах из-за того, как покупатели обнаружили в нем длинные полоски металла; прогнозов ухудшения продаж брендов *Campbell*, высказанных аналитиками с Уолл-Стрит и руководством *Campbell*. Хотя для *Campbell* финансовые результаты второго полугодия 1999 года оказались несколько лучше, чем ожидалось, некоторые эксперты с Уолл-Стрит считали, что годовой доход на одну акцию в 2000 финансовом году (оканчивающемся в июле) составит 1,86 долл. при вероятном повышении до 1,99 долл. в 2001 году.

22 марта 2000 года Дэйл Моррисон оставил пост президента, главы и директора компании *Campbell*. Его место занял Дэвид Джонсон, согласившийся вести дела компании до тех пор, пока Совет директоров не найдет подходящего кандидата. 22 марта 2000 года по состоянию на закрытие биржевых торгов цена акции *Campbell* потеряла 1⁷/₁₆ долл. и составила 29¹¹/₁₆ долл.

²⁶ Годовой отчет *Campbell Soup* за 1999 год.

Ситуация для анализа 18¹

Replacements, Ltd.: заменять незаменимое

Лью Дж. Браун
Тони Р. Уинглер
Видия Гаргея
Джон Х. Ландин
Кевин Б. Лоу
Дон К. Сауэрс
Кристин М. Кешман
Чарльз А. Кайвет
University of North Carolina at Greensboro

5 сентября 1997 года, во втором часу пополудни, у центрального входа в офис компании *Replacements, Ltd.* собралась группа преподавателей и студентов из университета Северной Каролины в Гринсборо. Главный офис компании находился на восточной окраине Гринсборо, неподалеку от автострад 85 и 40. Мимо представителей университета нескончаемым потоком двигались клиенты *Replacements, Ltd.* — одни спешили в просторный выставочный зал компании на первом этаже, другие выходили оттуда.

Когда все собрались и группа вошла в здание, Дуг Андерсон, исполнительный директор компании, пригласил посетителей в конференц-зал на второй этаж. Там уже находились Рон Свенсон, вице-президент по информации, Скотт Флеминг, вице-президент по производству, и Келли Смит, вице-президент по финансам (рис. 18.1).

Вскоре в конференц-зал вошел президент компании Боб Пейдж. Как и остальные представители компании, он был одет подчеркнуто неформально, в темно-синий свитер со значком *Replacements, Ltd.* За ним по пятам следовали две таксы — черная Трудн и желто-коричневый Тоби. Боб всегда брал их с собой на работу, и они свободно гуляли по офисам компании. Они приходили и уходили когда и куда им вздумается, даже на самые важные совещания, таская за собой свои игрушки.

После обмена приветствиями Боб Пейдж сказал: “Я не самый лучший оратор, но хотел бы рассказать об истории нашей компании. Думаю, это пригодится вам в работе над ситуацией для анализа”.

Я родился на небольшой табачной ферме в округе Рокингхем, неподалеку от Рейдсвилля. У меня двое братьев и сестра. Нас воспитывали на ферме в постоянном труде. Когда пришло время, я поступил в университет Северной Каролины. Спустя два года, я принял решение перейти в университет Северной Каролины в Чейпл-Хилл на специальность бухгалтерский учет. После окончания университета меня забрали в армию. Вернувшись домой в 1970 году, я устроился в бухгалтером в одну компанию, а позже получил диплом бухгалтера-аудитора.

Спустя несколько лет, в силу определенных причин, я согласился работать государственным аудитором в Северной Каролине. С первых дней работы я возненавидел свою работу. Мне не нравились все эти строгости, правила и ограничения. Я ужасно страдал.

¹ Авторские права принадлежат авторам и Североамериканской ассоциации ситуационного анализа (*North American Case Research Association, NACRA*). Copyright © 2000 by Case Research Journal and Lew G. Brown.

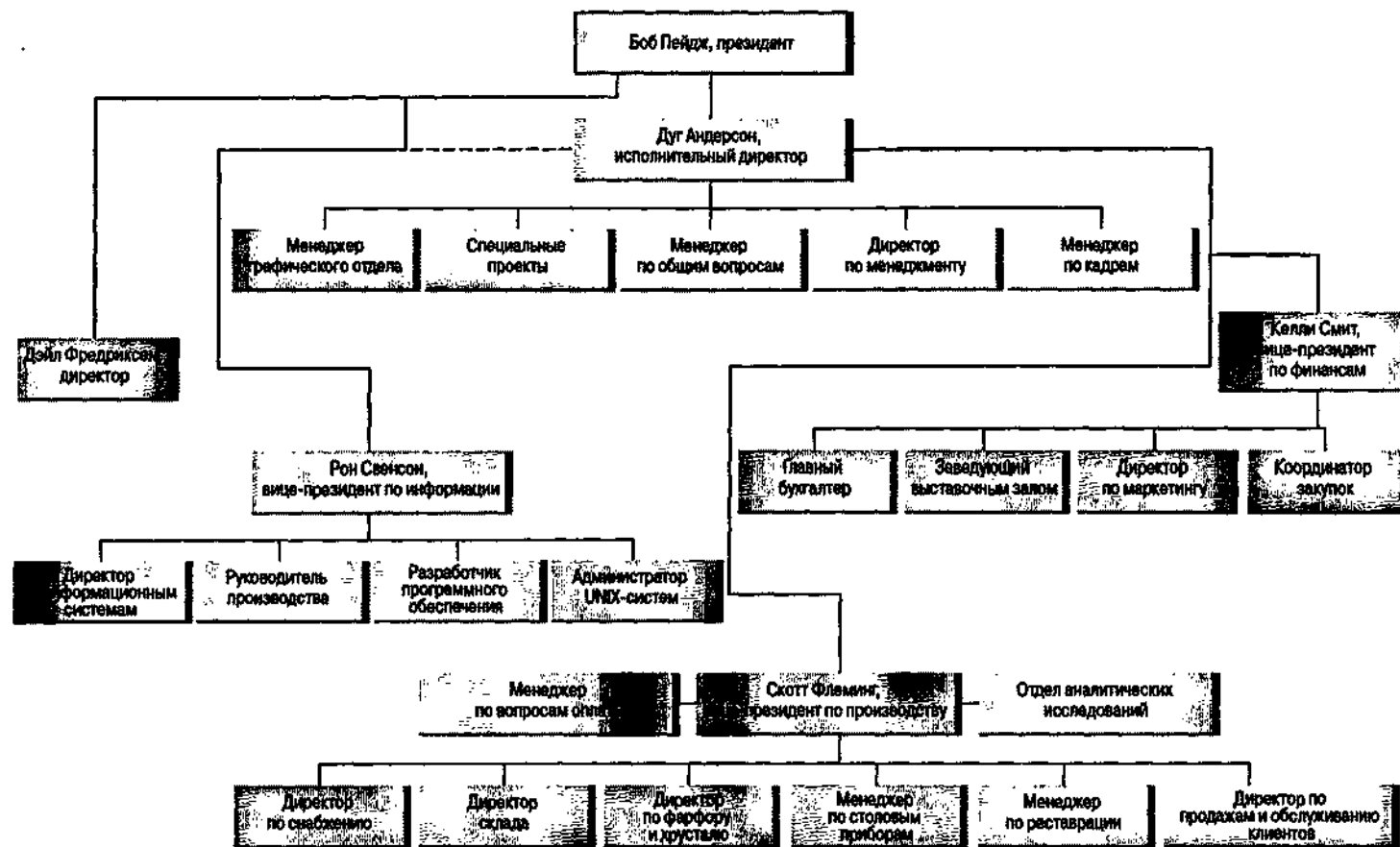


Рис. 18.1. Организационная структура Replacements, Ltd.

Чтобы как-то избавиться от внутреннего дискомфорта, я стал завсегдатаем “блошиных рынков”, покупал и перепродавал разные вещицы. Нередко, закончив работу в пятницу, я всю ночь проводил в пути, чтобы к утру оказаться на барахолке где-нибудь в Теннесси.

Все больше моих знакомых узнавали о моем хобби и просили подыскать им те или иные вещи; особенным спросом пользовался фарфор. Например, человек разбил предмет из сервиза, а таких больше не выпускают. Или кому-то не хватает чашки или блюда для полного набора. Получая заказ, я записывал данные на карточки размером 7,5 × 12,5 см и хранил их в старой коробке. Бродя по рынкам, я присматривал заказанные предметы и покупал их, а по возвращении домой сообщал заказчикам об этом письменно или по телефону.

В то время я все еще был на государственной службе. Слухи о моем хобби распространились, заказов становилось все больше. Я возвращался с работы поздно вечером, и меня ждали пачки писем и десятки сообщений на автоответчике. Я перенес все свои карточки в спальню, чтобы удобнее было работать, а заказы для отправки по почте лаковал на полу в кухне.

К 1981 году я почти все ночи посвящал своим заказам. За предыдущий год я выручил на продаже фарфора и прочих вещей 53 тыс. долл. Поэтому я наконец решился и в марте 1981 года уволился с работы, чтобы попытаться делать бизнес на своем хобби. Друзья считали меня сумасшедшим, потому что хорошее место я променял на “старые тарелки”. Но мне очень хотелось заниматься интересным для себя делом, получать от работы удовольствие. Я верил, что рано или поздно добьюсь успеха.

Во-первых, мне нужно было помещение, поскольку моя квартира полностью перестала отвечать своему главному предназначению. Я арендовал часть здания в Гринсборо площадью в 45–55 кв. м. Кроме того, мне нужно было на чем-то перевозить свои приобретения, поэтому я приобрел за 3000 долл. подержанный грузовичок — для этого пришлось заложить мою старую *Toyota*. Для упаковки заказов я нанял на неполный рабочий день студента колледжа, остальную часть работы выполнял сам. По-прежнему все выходные я проводил в разъездах.

В сентябре 1981 года я официально зарегистрировал компанию под названием *Replacements* и приобрел у владельца в кредит здание общей площадью в 185 кв. м. К этому времени у меня было уже несколько работников с неполной занятостью, и мне опять не хватало места. Я занялся поисками нового помещения. Региональные различия в законодательных нормах и налоговых ставках были настоящим бедствием.

Я снял помещение площадью 370 кв. м, и через год нам опять стало тесно. Это было, кажется, в 1982 году; я выкупил два прилегающих земельных участка, и мы построили собственное здание площадью 1400 кв. м.

Где-то в 1986 году мы снова переехали. На этот раз в нашем распоряжении было больше 3700 кв. м, а в штате компании уже было почти 50 человек. В том же году я чуть было не погиб в автомобильной катастрофе во время одной из поездок, и около пяти месяцев провел в инвалидном кресле.

К началу 1989 года я понял, что нужно расширяться. На этот раз я намеревался найти такой участок земли, который нам не пришлось бы опять через время покинуть. Как-то друг случайно приметил участок земли площадью 35 га, который мы теперь занимаем. Переезд был сущим кошмаром. Я купил этот участок, и мы построили здание общей площадью в 9755 кв. м. Два месяца потребовалось на то, чтобы усилиями двух бригад перевезти на новое место все наши сокровища. Расстояние между новым и старым зданиями — 32 км. Работа в этот период превратилась в ад — никто не мог точно сказать, где находится та или иная вещь. Нередко необходимый предмет оказывался на старом месте, и приходилось специально за ним ехать.

В 1994 году мы расширились, добавив к своим владениям еще 11150 кв. м. Когда вам будут показывать здание, вы увидите, что нам опять не хватает места!

Сегодня в нашем офисе работают примерно 500 сотрудников, и еще 1500 дилеров обыскивают для нас рынки, барахолки, аукционы и пр. Ежеквартально мы публикуем каталог нужных нам предметов из 95 тыс. единиц с указанием цен, которые мы готовы за них заплатить дилерам или частным лицам. Сейчас на наших складах хранится четыре миллиона различных предметов. Мы покупаем остатки продукции у производителей, когда они сни-

мают с производства те или иные линии товаров; мы покупаем и те, которые еще выпускаются. Также мы покупаем столовое серебро и другие столовые приборы, хрусталь и коллекционный фарфор. В среднем за неделю к нам поступает около 26 тыс. звонков. Объем продаж в этом году прогнозируется на уровне 60 млн. долл. (рис. 18.2) — неплохо для "старых тарелок". К тому же мы крупнейшая в мире компания такого рода. У нашего ближайшего конкурента ежегодный объем продаж составляет 3 млн. долл. при штате в 10 работников. Можно считать, что конкурентов у нас нет.

И я счастлив. Я единственный владелец этого бизнеса, при этом я живу все в том же доме площадью 120 кв. м, который купил еще 14 лет назад за 55 тыс. долл., и езжу на семилетнем *Ford Explorer*. Я получаю искреннее удовольствие, помогая людям находить утраченные или сломанные вещи. Фарфор, хрусталь — это все очень личное. К нам часто приходят люди и приносят сервизы или хрусталь: например, им предстоит переезд в дом престарелых, а там это негде держать, а родственников не осталось. Вот они и просят нас, чтобы добро не пропало, подыскать покупателя. И мы его находим. Клиенты звонят ежедневно. В общем-то, наш бизнес — творить добро и приносить людям счастье.

Вы из бизнес-школы, не так ли? Мы рады, что вы пришли. Мы постоянно ищем новые идеи. Но только мы не занимаемся составлением всяких там бизнес-планов. У нас нет стратегии и маркетинговых планов тоже. У нас нет бюджета. У нас вообще мало что из того, что вы изучаете, и тем не менее наш бизнес процветает.

МАРКЕТИНГ

Рынок столовых принадлежностей

Боб Пейдж открыл огромный, неосвоенный рынок подержанного фарфора, хрустала и столовых приборов, однако никто не мог точно определить объемы этого рынка. Никто никогда не проводил маркетинговых исследований в этом сегменте и не составлял маркетинговых отчетов.

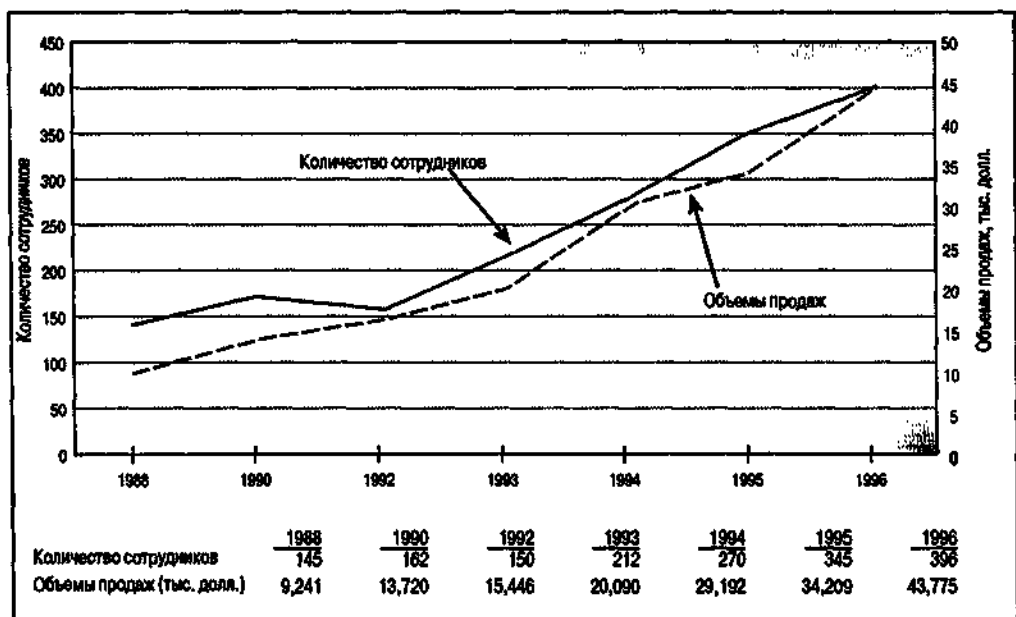


Рис. 18.2. Объем продаж и численность сотрудников *Replacements, Ltd.*

Зато имеется кое-какая информация о розничном рынке посуды. Анализ этой отрасли впервые был опубликован в журнале *NFH* в сентябре 1997 года, в сжатом виде представлен в табл. 18.1, с перечислением ключевых производителей. Говоря о "рынке посуды", мы в данном случае имеем в виду столовую посуду, стекло, хрусталь и столовые приборы. Столовую посуду можно условно разделить на стандартную (изготавливаемую в промышленных масштабах, так называемую обычную посуду для повседневного пользования), праздничную (отличающуюся от обычной более качественным оформлением и ценой повыше) и парадную (предназначенную для торжественных мероприятий, сюда же относится китайский фарфор). К категории хрусталя относятся так называемые стеклоизделия на ножке — рюмки, бокалы, фужеры, например бокалы для вина. В категорию столовых приборов входят столовое серебро (в том числе высшей пробы), любая посеребренная посуда, включая посеребренные столовые приборы, приборы из нержавеющей стали.

Розничные продажи посуды в 1996 году

А. Общий объем продаж

Категория	Объем розничных продаж, млн. долл.	Доля в общем объеме, %
Столовая посуда	1659	40,3
Стекло и хрусталь	1706	41,4
Столовые приборы	753	18,3
Общий объем продаж	4118	100 (+3,3 с 1995 года)

В. Анализ рынка столовой посуды

Категория	Объем розничных продаж, млн. долл.	Доля в общем объеме, %
Обычная	934,2	56,3
Парадная	431,2	26,0 (-2 с 1995 года)
Праздничная	293,6	17,7
Общий объем продаж столовой посуды	165,9	100 (+2 с 1995 года)

С. Хрусталь

Категория	Объем розничных продаж, млн. долл.	Доля в общем объеме, %
Хрусталь подарочный	455,7	68,1
Хрусталь на ножке	175,3	26,2 (+1,92 с 1995 года)
Прочий хрусталь	38,1	5,7
Общий объем продаж хрусталя	669,1	100 (+5 с 1995 года)

Д. Столовые приборы

Категория	Объем розничных продаж, млн. долл.	Доля в общем объеме, %
Из нержавеющей стали	535,9	72
Серебряные	152,0	20 (с 1995 года без изменений)
Посеребренные	85,0	8
Общий объем продаж столовых приборов	752,9	100 (+5 с 1995 года)

Основные производители праздничной столовой посуды

1. **Lenox, Inc.** Приблизительный объем продаж в 1996 году 370 млн. долл. Владелец *Brown-Forman, Corp.* Филиалы: *Dansk International Designs, Ltd.*; *Gorham, Inc.*; *Kirk Stieff*.
2. **Mikasa, Inc.** Приблизительный объем продаж в 1996 году 372,3 млн. долл. Акционерная компания со штаб-квартирой в Лондоне.
3. **Noritake Company, Inc.** Приблизительный объем продаж в 1996 году 51 млн. долл. Владелец *Noritake Company, Ltd.* Штаб-квартира в Лондоне.
4. **Royal China and Porcelain Companies, Inc.** Приблизительный объем продаж в 1993 году 39 млн. долл. Владельцы *Royal Worcester Spode, Ltd.*; *Gorham, Inc.* Штаб-квартира в Лондоне.
5. **Royal Doulton USA, Inc.** Приблизительный объем продаж в 1992 году 8,4 млн. долл. Владелец *Pearson, Inc.* Штаб-квартира в Лондоне.
6. **Waterford Wedgwood PLC., Inc.** Приблизительный объем продаж в 1996 году 636,7 млн. долл. (*Wedgwood Group* (фарфор) 378 млн. долл., *Waterford Crystal* (хрусталь) 259 млн. долл.)
7. **Oneida Silversmith Division.** Приблизительный объем продаж в 1996 году 270 млн. долл. Владелец *Oneida Ltd. (Oneida Ltd.)* — объем продаж в 1996 году 376,9 млн. долл., 54% всего рынка столовой посуды.)
8. **Reed and Barton Corporation.** Приблизительный объем продаж в 1995 году 43 млн. долл. Закрытая акционерная компания, штаб-квартира в Лондоне.
9. **Syrtech Corporation.** Приблизительный объем продаж в 1996 году 270,9 млн. долл. Серебряные и посеребренные изделия под торговыми марками *Wallace, International Silver, Westmoreland.* Приблизительный объем продаж *Wallace Silversmith* в 1996 году 75 млн. долл. Есть прибыльное подразделение торговли мебелью.
10. **Durand International.** Приблизительный объем продаж в 1994 году 24 млн. долл. Производство свинцового хрусталя. Закрытое акционерное общество со штаб-квартирой в Лондоне.

Источник. *HFN*, September 1997, p. 5–29.

В статье *HFN* отмечались ключевые тренды рынка посуды.

- Магазины современного стиля (например, *Linens and Things*) и домашней утвари (наподобие *Bed, Bath и Beyond*) оказывают определяющее влияние на развитие отрасли.
- Переход к “продаже по частям”, когда покупателю разрешается приобрести не весь сервиз или комплект целиком, а лишь отдельные составляющие. Молодожены, например, покупают только глубокие тарелки. Некоторые покупатели предпочитают покупать часть стандартного каждодневного сервиза и часть праздничного.
- Постоянное вытеснение праздничной посуды стандартной и более дешевой вследствие демократизации делового этикета. В фарфоре усиливается роль цвета.
- Поколение бэби-бумеров начинает массово откладывать деньги на старость, а для борьбы со стрессами — чаще питаться вне дома и больше времени уделять активному отдыху.
- Наблюдается стабильный рост спроса на праздничную посуду, качественные столовые приборы и хрусталь, однако, по мнению аналитиков, возможности рынка парадного фарфора исчерпаны. Компания *Noritake*, второй по величине производитель парадного фарфора, в своем производстве ориентируется в основном на повторные закупки (комплектация сервизов по мере утраты части предметов) и на богатые молодые пары. Хотя производители парадной посуды замечают падение спроса на их изделия при соответствующем повышении интереса к праздничной посуде, однако они считают, что парадная посуда будет пользоваться спросом всегда.

Маркетинговая стратегия Replacements

При обсуждении маркетинговой стратегии компании Келли Смит замечает: "Боб Пейдж говорит, что мы должны перепробовать все". Келли — вице-президент компании по финансам и отвечает за маркетинговую политику *Replacements*. Келли пришел в компанию в 1995 году с дипломом бакалавра университета, затем получил степень магистра по специальности бухгалтер-аудитор и работал с такими компаниями, как аудиторская фирма *Arthur Andersen*, текстильное производство *Kayser Roth* и *NationsBank*.

Например, в июне 1994 года компания решила попробовать дать рекламу в *Parade Magazine* — бесплатно распространяемом приложении к воскресным газетам. Команда из *Parade* давно старалась привлечь нас в качестве рекламодателя. Мы разместили рекламу лишь в тех изданиях, которые распространяются на Западном побережье, поскольку считали, что там, и особенно в Калифорнии, найдутся для нас потенциальные клиенты; кроме того, мы хотели оценить эффективность рекламы в *Parade* на примере одного региона. Совершенно случайно наши первые рекламные объявления появились через два месяца после землетрясения в Калифорнии, которое, видимо, лишило многих жителей фарфора и хрусталя. Реклама вышла в воскресенье, а в понедельник клиенты уже обрывали наши телефоны. За день к нам поступило больше 3000 звонков, что в то время было для нас рекордным показателем, который продержался довольно долго.

Чтобы вы смогли составить представление о темпах нашего развития, я скажу, что вчера мы приняли — минутку, я взглянул в свои записи — да, вчера мы приняли 4800 звонков. Сейчас это вполне нормальный дневной показатель.

Уверен, вам интересно знать, какие маркетинговые цели мы ставим перед собой? Во-первых, наша главная задача — поиск подходящих средств рекламы для привлечения новых клиентов. Исторически сложилось так, что нам нужны большие рекламные площади. Мы, в отличие от многих компаний, использующих методы прямого маркетинга, не занимаемся выпуском проспектов, каталогов, а равно прямой почтовой рассылкой списков товаров, которые хотим купить. Те немногие попытки, которые мы предпринимали, не дали никакого результата: для успешной работы нам надо знать, какие предметы интересуют данного клиента и что он готов нам продать. Мы пытались обращаться в магазины для новобранцев, чтобы получить от них списки клиентов, интересующихся теми или иными товарами, о которых нам известно, что они сняты с производства, однако этот способ оказался неэффективным. Поэтому главная наша задача в маркетинге — поиск такого информационного канала, который обеспечил бы нам необходимые объемы продаж. Мы уверены, что такие каналы есть; осталось их найти.

Во-вторых, нам нужна более совершенная стратегия контакта с клиентами. Каждому человеку, который включен в нашу базу данных, мы несколько раз в год отправляем сведения о наличии товаров с указанием цен. У нас бывают сезонные и тематические распродажи. В общем, мы контролируем этот процесс, однако теоретически мы могли бы рассылать намного больше прайс-листов с персонализированными перечнями. Сегодня мы не ведем записей о покупках наших клиентов (так называемых клиентских историй) и редко обновляем свою базу данных. Мы должны разработать стратегию увеличения продаж, при которой нам не приходилось бы рассылать прайс-листы сотнями тысяч. Однако мы не собираемся полностью отказываться от этого способа. В июне 1995 года мы всего лишь на месяц остановили рассылку (из-за перехода на новую компьютерную систему), и объемы продаж тут же сократились. Мы прекрасно понимаем значение рассылки для поддержания роста продаж. На прошлой неделе я сделал кое-какие расчеты. Если вы занесены в нашу базу данных по одной категории, то получаете в год от четырех до шести прайс-листов. Если вы включены в нашу базу данных по восьми категориям, то получаете в год уже 48 прайс-листов — и все в обычных старомодных конвертах. Так что нам предстоит продумать систему, как мы это называем, персонализированной рассылки.

Целевая аудитория

Наш целевой потребитель — любой человек, у которого есть желание получить недостающий или заменить утраченный предмет сервиза, будь то фарфор, серебро, хрусталь или стекло. Мы также продаем коллекционные предметы.

Несколько лет назад мы провели одно исследование и выяснили, что наш средний клиент — состоятельная женщина в возрасте от 45 до 75 лет. К сожалению, сейчас у меня нет под рукой этого отчета.

Товар

Думаю, первый вопрос, который задают большинство людей, это “Как вы находите все те вещицы, которые продаете?” Конечно, у нас необычный бизнес. В отличие от большинства розничных торговцев, мы не можем позвонить производителю и попросить: “Отправьте нам 10 разных сервизов”.

Главный канал наших поставок — полторы тысячи или около того энергичных независимых поставщиков, которые покупают фарфор и прочие интересные нам предметы везде, где только можно, — на блошиных рынках, аукционах, в антикварных магазинах. Обычно поставщики смотрят по нашему каталогу, сколько мы готовы заплатить за тот или иной предмет (табл. 18.2), а потом торгуются с продавцом, чтобы купить несколько дешевле. Поставщик зарабатывает на разнице цен — так же зарабатываем и мы, когда продаем предмет по цене несколько выше, чем та, которую мы заплатили поставщику.

Таблица 18.2. Страница каталога Replacements

Фарфоровый сервиз Noritake Lisc Time

N	PLA	CS	DP	LP	SP	BB	CR
2483	13,5	1	11	9	1	0,5	3
	SU	OV	RV	PL1	PL2	PL3	FR
	4	2	21	24	1	41	6
	CER	SO	CSS	GR	BD	S/P	TP
	7	10	17	27	23	15	45
	CP	CV	DE	CH	REL	MUG	BOU
	45	49	9	33	10	10	12

Ключ

Код	Описание
PLA	Столловый прибор на одну персону, включает следующее:
CS	Чашка с блюдцем
DP	Глубокая тарелка (10"-10 3/4")
SP	Салатница (круглая, 8"-8 3/4")
BB	Малая десертная тарелка (6"-7 3/4")
LP	Десертная тарелка (круглая, 9"-9 1/2")
CR	Сливочник
SU	Сахарница с крышечкой
OV	Овальное блюдо для овощей (9"-11")
RV	Круглое блюдо для овощей (8"-11")
PL1	Блюдо 1 (10"-13 7/8")

Код	Описание
PL2	Блюдо 2 (14"-15 7/8")
PL3	Блюдо 3 (16"-18")
FR	Чаша для кришона (4"-5 3/4")
CER	Миска (с волнистым краем или ободком)
SO	Супница (с волнистым краем или ободком, 7"-9")
CSS	Чашка для супа-пюре с блюдцем
GR	Соусник на подставке (1 или 2 части)
BD	Масленка с крышкой
S/P	Солонка и перечница
TP	Чайник с крышкой ("репка")
CP	Кофейник с крышкой (высокий и узкий)
CV	Блюдо для овощей с крышкой (овальное или круглое)
DE	Кофейная чашка с блюдцем
CH	Плоское блюдо для резки (круглое, 12"-14")
REL	Соусник (7"-10")
MUG	Кружка
BOU	Чашка для бульона с блюдцем

*Цифры, стоящие под кодом каждого из наименований, обозначают цены в долларах. Например, цифра 13,5 под кодом столового прибора *Notitake Lilec Time* на одну персону означает, что *Replacements* платит 13,5 долл. за столовый прибор, состоящий из четырех элементов: чашка с блюдцем, глубокая тарелка, салатница и малая десертная тарелка.

Поставщики упаковывают свои приобретения в посылки и отправляют нам. Каждое утро на наш адрес в Гринсборо приходит от 300 до 500 посылок — около 250 тыс. предметов ежемесячно. Это как Новый год каждый день. Никогда не знаешь, что в посылке, пока не распакуешь.

Открыв посылку, мы сопоставляем ее содержимое с сопроводительными документами. Там же поставщик сообщает, сколько и в какой форме мы должны заплатить. Мы классифицируем полученный предмет, вводим информацию в компьютер и отправляем на склад. Документацию направляем в бухгалтерию, которая расплачивается с поставщиком. Расчет проводится максимум за 14 дней, иногда быстрее. Для одних наших поставщиков это просто хобби, для других — работа. В прошлом году 61 поставщику мы заплатили примерно по 20 тыс. долл., а есть и такие, выплаты которым выражаются шестизначными числами. Мы делаем все, чтобы поставщики обеспечивали стабильное поступление товаров.

Одна из главных наших — да и любого другого бизнеса — проблем состоит в том, что 20% наших агентов обеспечивают около 80% всех поставок. Множество поставщиков работают от случая к случаю. Два года назад у нас было около 3000 поставщиков — достаточно было зарегистрироваться, заплатить 15 долл. в год и получать наши ежеквартальные каталоги, которые нам, кстати, обходились в 25 долл. каждый. Каждый каталог содержит общую информацию для поставщика, перечень всех необходимых нам изделий из фарфора, хрусталя, стекла и прочего и цены, которые мы готовы заплатить. Толщина такого каталога — 5 см!

В январе 1996 года была запущена программа для поставщиков под названием STAR. Годовой регистрационный сбор поставщика возрос до 100 долл. За эту сумму поставщик получал четыре ежеквартальных каталога, доступ к бесплатному телефонному номеру 800, ежесуточное обновление прайс-листов, электронное перечисление платежей на банковский счет поставщика и возмещение в 1% всех сделок, если поставщик продал нам товаров на сумму больше 5 тыс. долл. Возмещение проводилось как на сумму в 5 тыс. долл., так и на

все превышающие этот уровень суммы. Эта программа улучшила положение, однако оставалось слишком много поставщиков, которые ничего нам не продавали.

Поэтому недавно мы снова пересмотрели стратегию поставок. Теперь поставщиком может стать только тот, кто в течение года продаст нам товаров на сумму не меньше 2 тыс. долл. Кандидат в поставщики, продавший товаров на сумму меньше 500 долл., платит за участие в программе STAR 400 долл. в год. Так нам удалось сократить число наших поставщиков до полутора тысяч. Они обеспечивают 85% поставок.

От 8 до 10% товаров поступают от производителей. Если производитель снимает сервиз или изделие с производства, мы нередко выкупаем у него со склада весь запас. Еще пять лет назад производители предоставили нам право на реализацию остатков снятых с производства товаров; продают нам и товары, не снятые с производства, на тех условиях и с теми же оптовыми скидками, как остальным дилерам. У нас налажены связи со многими производителями. У *Noritake* мы вообще самый крупный клиент.

Еще 5–7% поступлений идут от частных лиц (в табл. 18.3 представлены продажи по типам товаров). Любый человек может зайти в выставочный зал и что-нибудь продать. Бывает, что кто-то получил в наследство сервиз, но не хочет его хранить или предпочитает деньги. Бывает, после развода люди хотят избавиться от каких-то вещей.

Таблица 18.3. Продажи по типам товаров в Replacements, Ltd. (долл.)

Тип товара	1995	1996	1997
Фарфор	23280361	29180113	34107173
Хрусталь	2911824	3594419	4134168
Столловые приборы	4986811	6778454	9097704
Предметы коллекционирования	365474	676207	884495
Выставочный зал	1128235	1665924	1573174
Итого	32672705	41895117	49796714

Источник: *Replacements, Ltd.*

Сегодня у нас около 95 тыс. полных наборов и около 4 млн. разрозненных предметов. Мы также выставаем на продажу предметы коллекционирования — старинные статуэтки, декоративные тарелки, старинные елочные украшения и пр. На все товары мы предоставляем 30-дневную гарантию полного возврата денег, если покупатель не удовлетворен покупкой.

У нас есть и другие «товары»: например, мы бесплатно проводим экспертизу — этим занимаются несколько экспертов. Часто клиент не знает ни марки изделия, ни изготовителя. Он может прислать нам фотоснимок, рисунок или сам предмет, и наши специалисты установят все необходимые данные. Кроме того, мы реставрируем столовые приборы и обдумываем возможность предоставления услуг по реставрации фарфора. Мы реставрируем фарфор, который попадает к нам для продажи, но никогда еще не предлагали реставрацию в качестве услуги.

Цены

Боб хорошо знает спрос и предложение в своей отрасли. С первых дней он старался создать такую модель купли-продажи, которая позволяла бы покупать нужные вещи, не приобретать ненужные и сбывать уже купленные.

Боб использует матрицу цен, одну ось которой составляют группы покупателей, т.е. количество покупателей какого-либо товара, например, от 1 до 10 покупателей, от 11 до 20 и т.д. Вторая ось — количество имеющихся наборов. На пересечении каждой строки с каждым столбцом указывается сумма (в процентах от розничной цены), которую компания готова

заплатить за данный товар. Если по какой-то позиции заказов намного больше, чем компания может выполнить, то она готова заплатить за этот товар 50% от розничной цены — это максимальная сумма, которую может предложить компания. Напротив, если какие-то товары имеются в изобилии, а заказов на них мало, то компания заплатит поставщику лишь 5% от розничной цены товара. Боб установил такую шкалу год назад. Компания постоянно стремится сделать ценовую политику более гибкой и выгодной. У компании разработана политика минимального (а также максимального и абсолютного) ценообразования на основе анализа различных факторов, что позволяет в ряде случаев назначать цены без использования матрицы цен. Если компании срочно понадобится тот или иной комплект, она будет платить договорную цену за отдельные его части, невзирая на матрицу цен.

Ценообразование — процесс непрерывный. Буквально каждый день Боб составляет диапазоны цен на определенные товары и группы товаров. Изменяя розничную цену в матрице, компания автоматически меняет и покупную цену. Так, если для какого-то сервиса не хватает глубоких тарелок, мы можем повысить их розничную цену, что повышает покупную цену. Когда цена становится достаточно привлекательной, агенты начинают активно искать нужный товар; если он у них есть, они охотно его продадут. Примерно полтора-два года назад мы перешли от фиксированных цен к гибкому ценообразованию. Ценообразование — одно из важнейших направлений работы компании и занимает большую часть времени Боба.

Политика ценообразования должна быть в разумных пределах систематизирована, чтобы уменьшить количество ситуаций, когда приходится регулировать цены, что называется, “вручную”.

Место

Кроме отправки заказов по почте, компания использует выставочный зал, где посетители могут выбрать любую понравившуюся вещь. Этот зал был открыт несколько лет назад по инициативе Боба. Тогда его площадь составляла около 19 кв. м, и казалось, что этого достаточно. Однако поток посетителей стремительно рос, и зал пришлось расширить. Сейчас он занимает 1130 кв. м, средняя посещаемость — около 100 тысяч человек ежемесячно. Каждые полчаса с 8:30 до 20:00 проводится нечто вроде ознакомительных экскурсий, каждый день, без выходных. Часть выставочного зала отведена под музей, где представлено свыше 2000 уникальных изделий из фарфора, хрусталя и серебра.

Продвижение

Я пригласил Марка Клейна в компанию, и сейчас он работает у нас директором по маркетингу и отвечает за всю работу по связям с общественностью. Он руководит художниками и координатором по медиапланированию, поддерживает связи с производителями и нашим главным аналитиком продаж, который занят разработкой и размещением рекламы. Марк руководит и отделом почтовых операций, в котором работает 8 человек, включая менеджера. До перехода к нам Марк 10 лет работал в сети универсальных магазинов *Hecht* в должности закупщика предметов домашнего обихода, фарфора, мебели, а потом 6 лет был торговым представителем мебельной компании. Он закончил Технический университет штата Вирджиния по специальности маркетинг и менеджмент.

— Марк, может быть, ты расскажешь о нашей рекламной стратегии?

Реклама

— Спасибо, Келли. Ясно, что реклама для нас крайне важна как источник новых клиентов. Мы очень серьезно относимся к нашей рекламе и тщательно выбираем журналы для ее размещения.

Для начала я расскажу о печатной рекламе. Я подготовил специально вот эту таблицу, в которой представлен анализ нашей рекламной программы с сентября 1996 года по август

1997 года (табл. 18.4). За это время мы разместили рекламу в 84 журналах. В этой таблице представлено 14 журналов, реклама в которых обеспечила нам самые большие финансовые поступления. Здесь собрана общая информация об издании и нашей рекламе; код, которым наши менеджеры обозначают издание как источник новых клиентов; прибыль на инвестированный в рекламу капитал (ПИК); стоимость размещения рекламы; объемы продаж; количество новых клиентов, появившихся за указанный период. Коэффициент ПИК мы получаем делением 50% общего объема продаж (предполагается, что это 50% валовой прибыли от продаж) на стоимость рекламы. Это дает нам возможность вычислить удельную валовую прибыль на каждый доллар вложенных в рекламу средств. Если коэффициент ПИК ниже 1,0, мы отказываемся от рекламы в этом издании, если оно не обладает другими уникальными достоинствами.

Таблица 18.4. Анализ рекламы в изданиях с сентября 1996 года по август 1997 года (долл.)

Издание*	Код	ПИК	Расходы на рекламу	Объем продаж	Новые клиенты
Better Homes & Gardens Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно. Прайс на 1 1/2", в 3/1996, 1/3 стр.	GB	7,76	62295	966862	8801
Colonial Homes Выходит раз в месяц, реклама один раз в два месяца на S стр., ч/б	CH	13,75	8444	232280	1942
Country Living Выходит раз в 2 месяца, реклама ежемесячно на 1/3 стр. Данные о компании — 5/1996; рекламные объявления	CL	35,40	7166	507273	4208
Good Housekeeping Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно, прайс на 1" 7/26	GH	7,91	27437	433917	3735
Gourmet Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно, с 12/1996 на 1/2 стр., ч/б	GT	6,60	23099	305065	2002
House Beautiful Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно, 1/2 стр.	HB	8,18	41.889	685.364	4526
Martha Stewart Living Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно, VII Holly в 12/1996, 1/2 стр.	MS	6,27	30.490	382.570	5403
New Yorker Выходит еженедельно, реклама еженедельно, 1 1/2" каждую неделю с 1/6 по 7/7/97	YO	3,30	54.137	357.708	1857
Smithsonian Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно, 2" листинг 3/97	SM	5,71	30709	270819	1605
Southern Living Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно, 39 слов, предоплата до октября-декабря 1997. При предоплате на 3 месяца скидка 10%	SL	106,87	9567	2044962	12122
Sunset Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно, 4-C тестовая в 10-11-12/96, ч/б 1/12 стр.	TU	10,77	18117	390238	2668
Victoria Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно, 1/2 в 3/96	VI	6,94	24345	337898	5286

Издание*	Код	ПИК	Расходы на рекламу	Объем продаж	Новые клиенты
Yankee	YA	5,27	27417	289030	2320
Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно					
ВСЕГО без учета Parade		8,39	552346	9265633	75286
Parade	—	2,58	1049263	6246195	89572
Выходит ежемесячно, реклама ежемесячно					
ИТОГО по всем изданиям		4,84	1601609	15511828	164858

*Указаны 14 изданий, реклама в которых обеспечила самый большой объем продаж. В строках ВСЕГО и ИТОГО учтены все издания.

Источник. Replacements, Ltd.

Мы также обслуживаем продажи, обеспечиваемые изданиями, в которых мы не размещаем рекламу уже 12 месяцев. Когда у нас появляется новый клиент и мы заносим сведения о нем в базу данных, мы заполняем и графу "источник". Если клиент звонит нам впервые, оператор спрашивает, откуда человек узнал о нашей компании. Если клиент говорит, что прочел нашу рекламу в *New York Times Magazine*, мы указываем код этого издания рядом с его именем. После этого мы подсчитываем, сколько покупок совершает клиент. Бывает, что мы прекращаем размещение рекламы в некоторых изданиях, однако продолжаем следить за потоком клиентов, поступающих от него.

Большинство изданий специально отводят место под размещение данных рекламодателей. Читатель может набрать указанный номер телефона и запросить информацию о рекламодателе. Из редакции журнала запросы поступают к нам, после чего мы отправляем по указанному адресу наш проспект. Мы ведем учет подобных запросов, а также следим за увеличением продаж за счет таких рассылок.

— Хотя это и не касается рекламы, возможно, сейчас самое время упомянуть о том, как мы отслеживаем другие источники новых клиентов. Что скажешь, Марк? — заметил Келли.

Конечно. Я также составил список прочих 16 источников, кроме журналов, которые расширяют нашу клиентуру. Я взял для примера 16 источников из 150 (табл. 18.5). Скажем, если к нам обращается клиент и говорит, что ему стало известно о нас через антикварный магазин, мы помечаем такой источник буквами AS (от англ. *antique store*). Из таблицы видно, что за последние 12 месяцев продажи благодаря подобным источникам составили 462 тыс. долл. В этой таблице также представлены продажи, совершенные благодаря нашим спискам клиентов, имеются в виду клиенты, которые мы приобрели за годы работы компании (это списки W.D.C., M.C.C. и пр.). Кроме того, указана и группа клиентов, направленных к нам из различных магазинов. Многие люди в поисках утраченного или недостающего предмета сначала направляются в магазин. Бывает, что в магазине не продается нужный предмет или его производство прекращено, тогда сотрудники направляют клиентов к нам. На канале *Discovery* идет шоу под названием *Start to Finish*, в котором демонстрируется 5-минутный ролик о *Replacements*. Благодаря этому ролику сегмент клиентов, пришедших к нам после рекламы по телевидению, увеличился в 12–15 раз. После каждого показа наши телефоны просто разрываются. По телефонным звонкам можно проследить географию показа нашего ролика.

Чаше всего люди узнают о нас от друзей или родственников. Видите, какова роль устной рекламы; однако, по правде говоря, мы иногда задумываемся, не относят ли наши операторы к этой категории и покупателей, пришедших по другим каналам? Например, клиент звонит и ссылается на нашу рекламу в журнале *American Country Collectibles*, но оператор может и не знать код этого журнала. В этом случае ему придется переключиться на специальную программу и выяснить код. Но на это нужно время, а операторам его всегда не хватает. Мы подозреваем, что в такой ситуации оператор просто вводит код FR (друзья или родственники) и не тратит время на поиски.

Таблица 18.5. Источники новых клиентов (кроме журналов) с сентября 1996 года по август 1997 года

Источник	Код	Объем продаж (долл.)
Клубы коллекционеров антиквариата	LZ	3380
Антикварные магазины	AS	462533
Список C.C.M.	GP	253791
Список C.C.	IQ	290353
Направлены из магазинов	DQ	2305730
Discovery Channel — Start to Finish	DC	214899
Узнали от друзей или от родственников	FR	11950129
Направлены из ювелирных магазинов	JS	613540
Статьи в журналах	MG	1456009
Производители	MF	1880817
Список M.C.C.	MK	367566
Список 9/96	QS	537744
БЕЗ КОДА (NC) — почтовая рассылка	NC	2452630
СТАРЫЙ КОД (OC) — абсолютные коды	OC	2287369
Перешедшие от конкурентов	OS	841373
Клиенты, отказавшиеся от наших услуг и вновь вернувшиеся	PC	985375
Наружная реклама на зданиях и рекламных щитах	SI	1889706
Список W.D.C.	WA	1288942

Источник. Replacements, Ltd.

— Это так, — заметил Келли. — Одна из главных задач сегодня — получение от операторов точных данных. Если бы они только знали, как важна для всей компании информация, которую они собирают!

В табл. 18.5 есть строки БЕЗ КОДА и СТАРЫЙ КОД. Первая категория означает, что клиент направил заказ по почте, и мы не можем определить источник информации о нас; ко второй категории относятся клиенты с обозначениями по предыдущей (старой) кодировке. К категории “Перешедшие от конкурентов” мы относим клиентов, обращавшихся к нашим конкурентам, которые не смогли выполнить их заказ. “Бывшие клиенты” — это те, кто в свое время попросил исключить их из списка рассылки и через некоторое время вновь разместили у нас заказ. Предпоследней строкой идет группа покупателей, которые обратили внимание на вывеску нашего выставочного зала или увидели нашу рекламу на улице.

Еще одна интересная группа покупателей — направленные из магазинов. У нас есть так называемые программы “Партнер по бизнесу”. Магазины получают вознаграждение в 5% от каждой покупки, сделанной клиентом, который обратился к нам по рекомендации данного магазина. Мы выплачиваем вознаграждение ежемесячно, при условии, что сумма превышает 25 долл. Как вы понимаете, нашим операторам непросто отслеживать такие источники, ведь у нас больше 130 магазинов-партнеров.

В завершение позвольте предложить вашему вниманию еще одну таблицу, в которой показано количество заказов, принятых по телефону и поступивших по почте; количество заказов, приходящихся на списки клиентов; количество продаж по заказам, а также коэффициент пересчета (табл. 18.6). Коэффициент пересчета получается при делении количества поступивших заявок на количество фактических сделок. Все данные в этой таблице представлены в виде среднемесячных значений за последние 6 лет. В категории “Заказы, поступившие через

списки клиентов" не выделяются отдельно заказы, поступившие по почте и принятые по телефону, — как вы видите, подавляющее большинство из них были приняты по телефону. За последние годы количество заявок, поступивших от таких клиентов, значительно возросло, поскольку наша компания приобрела несколько новых списков. Приобретая список клиентов, мы также получаем информацию о том, какими комплектами располагает тот или иной человек, а также данные о составляющих этих комплектов. Затем мы отправляем клиенту письмо, в котором указываем название, скажем, сервиза, который у него есть, и прилагаем список имеющихся у нас предметов, которых недостает у него для полного комплекта. Такая работа с клиентами дает нам значительный приток новых заказов.

Говоря о приобретении списка, мы имеем в виду покупку списка клиентов третьей компании (скажем, если она прекращает свою деятельность), а также нераспроданные запасы произведенных ею товаров. Учитывая важность таких приобретений, хочу, чтобы вы взглянули на то, чего нам удалось достичь за год, здесь представлена и другая информация о приобретениях (табл. 18.7).

Келли уже говорил, что наш успех во многом зависит от объема наших рекламных площадей. Мы пробовали давать рекламу на радио и телевидении, однако она не принесла желаемого результата. У нас слишком много информации, которую нужно донести до потребителя, и мы не можем уложиться в полуминутный рекламный ролик. Кроме того, мы убедились, что в рекламе должны быть представлены образцы нашей продукции.

Вот, например, реклама в *Parade* (рис. 18.3). В нижней части объявления — изображения тарелок. На первый взгляд может показаться, что мы выбрали наугад несколько тарелок, но это не так. Мы основательно подошли к выбору, во-первых, на основе анализа наших запасов, во-вторых, исходя из спроса на эту посуду. Нам очень часто звонят и говорят, что им нужна именно такая тарелка, скажем, пятая по счету слева в объявлении. Поэтому у каждого оператора под рукой всегда копии рекламных объявлений с информацией по каждому изделию.



Мы заменим незаменимое
 Фарфор, хрусталь, столовые приборы, предметы коллекционирования —
 снятые с производства и выпускаемые
 Самый обширный выбор — 4 миллиона предметов из 80 тысяч сервизов
 Звоните сейчас и БЕСПЛАТНО получите список предметов, которые
 дополнят Ваш сервиз!

REPLACEMENTS LTD.
 1085 Kane Road, PO Box 26059, Dept. VM, Greensboro, NC 27420

с 8 до 22
 без
 выходных

1-800-REPLACE
 (1-800-737-5223)

Фото: Рек. Replacements, Ltd.

Рис. 18.3. Реклама Replacements в *Parade*

Сегодня вся деятельность по разработке и созданию рекламы осуществляется силами нашего персонала. До 1995 года для этого мы привлекали рекламные агентства. Мы считаем, что и сами отлично справляемся с этой работой; размещая рекламу самостоятельно, мы экономим на гонорарах, которые берут за эту работу рекламные агентства, а это 15% стоимости заказа.

Несмотря на то, что в основном мы работаем с печатной рекламой, в наши планы входит сотрудничество с представителями *VISA* по размещению рекламы на телевидении. Возможно вы помните те три рекламных ролика *VISA*, посвященных необычным компаниям, и упоминалось, что эти компании не принимают кредитных карточек *American Express*. Думаю, что мы вполне отвечаем требованиям рекламного проекта *VISA*. Участие *Replacements* в рекламе *VISA* стало для Боба личной целью. Правда, пока мы не можем похвастаться успехами. *VISA* планирует выпуск аналогичных рекламных роликов на радио, однако радиореклама для *Replacements* не столь эффективна, как видеоролики.

Мы постоянно ищем новые издания, посвященные домашнему быту, домашнему очагу, хозяйству, кулинарии. Боб убеждает нас, что нужно испробовать все. Что мне нравится в этой работе, так это отсутствие рекламного бюджета — если появляется привлекательная

Таблица 1. Среднемесячные показатели принятых заказов, 1992-1997 годы

Среднемесячное значение, год	По телефону		По почте		Всего заказов, без списков клиентов	По спискам клиентов		Итого заказов	Кол-во сделок по новым заказам	Коэффициент пересчета
	всего	% от всех	всего	% от всех		всего	% от всех			
1992	3815	41	5546	59	9361	-	-	9361	4537	2,06
1993	3968	17	6845	30	10813	11900	52	22713	6602	3,44
1994	13522	80	3403	20	16295	21	0	16946	8947	1,89
1995	21249	66	4639	14	25889	6470	20	32359	11164	2,90
1996	32300	57	4655	8	36955	19845	35	56800	13234	4,29
1997	29734	46	2976	5	32710	31755	49	64465	15794	4,08

Источник: Replacement, Ltd.

идея, мы тут же ее реализуем. Хотя мы и не планируем расходы на рекламу, в среднем в год на эти цели уходит от 3 до 4% нашей прибыли. Обычно мы укладываемся в эти суммы. Можно было бы увеличить расходы, однако мы обнаружили, что реклама со временем становится слишком привычной, стареет, "изнашивается". Например, в *Parade* мы размещаем рекламу один раз в месяц, в разделе *Intelligence Report*, втором по популярности разделе этого приложения. Нам постоянно выделяют рекламную площадь одного и того же размера, и несмотря на изменение содержания, реклама, в общем-то, одна и та же. Если бы мы рекламировались еженедельно, наши объявления примелькались, и их перестали бы замечать.

Replacements Ltd.

Название	Цена, тыс. долл.	Что приобретено	Объем продаж до 8/87, долл.	Кол-во клиентов	Объем продаж на одного клиента, долл.
До 1992 года					
C.H.	4,5	Список и товары	128919	2727	47,28
F.D.	4,0	Список и товары	20073	464	43,62
И.	Бесплатно	Список	61099	5338	11,45
M.Z.	Нет данных	Список и товары	46979	598	78,56
V.H.	325	Список и товары	651583	15	43,439
1993 год					
Mag.	125	Список и товары	272331	6859	39,70
W.D.C.	14	Список	8904106	123741	71,96
C.A.	10	Список и товары	124138	3599	34,49
1994 год					
Ab.	125	Список и товары	272331	6859	39,70
Gu.	4,5	Список	44583	2787	16,00
C.T.	65	Список и товары	419279	11326	37,02
1995 год					
C.C.	10	Список	911620	29261	31,15
A.S.G.	5	Список	196020	3683	53,32
C.C.M.	240	Список и товары	755368	39322	19,21
1996 год					
A.W.	25	Список и товары	45796	1589	28,82
He.	1,75	Список	3442	928	3,71
C.S.	0,683	Список	53497	2746	19,48
C.C.X.	5,033	Список и телефон 800	94207	5570	16,91
F.G.	0,165	Список	765	659	1,16
S.H.List	11	Список	585178	114348	5,12
1997 год					
M.C.C.	200	Список и товары	395539	34548	11,45
P.S.	9	Список	42263	4648	9,09
W.D.S.	900	Список и товары	1450570	82915	17,49
P.P.	60	Список и товары	35523	1794	19,80
Итого	2044,931		15408249	483027	31,90

Источник: Replacements, Ltd.

Личная продажа

Я уже несколько раз упоминал о наших операторах, думаю, стоит рассказать об их работе подробнее. В штате компании значится около 70 человек, которые работают полный рабочий день, обслуживая клиентов с 8 до 22 часов без выходных. Когда мы закрыты, сообщения клиентов записываются на автоответчик, и на следующий день мы связываемся с ними. Около 90% всех сделок совершается по телефону, и лишь 10% проходит через выставочный зал. Операторы принимают около 26 тыс. звонков в неделю. У нас есть пять линий класса T-1, каждая поддерживает 24 номера. Хотя сейчас нам не нужно столько номеров, мы решили ввести эту линию заблаговременно, чтобы облегчить доступ к нам всем желающим. Редко все линии одновременно бывают заняты, однако случается и такое. С нами также можно связаться по электронной почте: ReplaceLtd@aol.com.

Клиент, который звонит нам впервые, обычно видел нашу рекламу и желает получить список имеющихся в продаже товаров и общую информацию о компании. Оператор старается понять нужды каждого клиента. Для этого при первом звонке нам необходимо получить имя и адрес клиента, информацию об имеющихся у него для продажи товарах, которые могут заинтересовать нас, а также предложить помощь в поиске нужных ему предметов. Для нас исключительно важна правильно составленная матрица цен. Как я уже говорил, мы обязательно интересуемся, как клиент узнал о компании — из рекламы, от знакомых или из других источников. Другими словами, наша главная задача — включение клиента в базу данных и получение от него максимального объема полезной информации. Наконец, оператор обязан выяснить, как компания может помочь клиенту в поиске нужных ему предметов, будь то фарфор, хрусталь, серебро, стекло, керамика и пр. Мы знакомим клиента с прочими услугами, которые предлагает наша компания. Ведь очень многие думают, что мы занимаемся исключительно фарфором!

У нас есть информация о более чем 2,5 миллионах клиентов. Проблема лишь в том, что данные быстро устаревают, и мы не можем на них полагаться, например, трудно сказать наверняка, интересуется ли все еще клиента тот или иной предмет. Если к нам поступает звонок от клиента, который уже внесен в базу данных, оператору достаточно ввести номер телефона звонящего, — и вся информация уже на экране.

Таким образом, у наших операторов есть определенный шаблон действий. В среднем один оператор принимает от 70 до 110 звонков ежедневно. Мы стараемся подбирать людей, у которых уже есть опыт подобной работы. Они должны выдерживать такой режим работы, когда весь день надо сидеть за столом и постоянно принимать звонки. Новые сотрудники проходят курс обучения в течение месяца, затем работник может пойти на двухнедельный практикум. За это время он привыкает к мониторам и учится обращаться с компьютерной системой. Новичок находится рядом с опытным сотрудником, слушает и наблюдает, как тот работает.

У нас бывают периоды, когда звонков столько, что операторы не в состоянии их все обслужить. Поэтому наши сотрудники, занятые другими обязанностями, также проходят подготовку и в моменты пиковых нагрузок могут обслуживать звонки и принимать заказы. Всем руководителям, не исключая и Боба, приходится заниматься этим время от времени. Как только человек набрал наш номер, специальное устройство передает ему записанное сообщение; до этого его звонок не передается оператору. После воспроизведения этого сообщения звонящий набирает ту или иную цифру (об этом также говорится в сообщении), и сигнал поступает оператору. Компьютер отслеживает интенсивность обращений, и если в очереди находится больше двух звонков, на которые операторы не могут ответить, звонок перенаправляется к одному из прочих сотрудников компании. Звонок может раздаться, например, в бухгалтерии, а отделе почтовых отправок или обслуживания заказов. Звонки также могут перенаправляться к некоторым руководителям, например, в кабинеты Боба и Келли. Если звонков очень много, в операторской загорается специальная лампочка, тогда работники не уходят на перерыв, а работают, пока не схлынет поток звонков.

Так работает наша система. У нас есть еще так называемый "Код 2", что-то вроде объявления о чрезвычайной ситуации, которое может дать каждый сотрудник, объявив положение "Код 2" по внутренней системе связи.

Не существует специальных правил, когда объявлять “Код 2”. Например, на телефонах есть дисплей, на которые выводится информация о количестве звонков в очереди и максимальном времени ожидания каждого из них. Если я вижу, что на линии больше трех входящих звонков, на которые некому ответить, а время ожидания 20 секунд и больше, я объявляю положение “Код 2” по внутренней связи через громкоговорители, чтобы проинформировать всех служащих.

Благодаря такой системе мы успешно справляемся с пиковыми нагрузками. Среднее время ожидания для каждого звонка не должно превышать 8 секунд. Если все линии заняты и мы не можем ответить на звонок, система определения телефонных номеров регистрирует этот звонок, и на следующий день мы перезваниваем клиенту и предлагаем свои услуги.

Пять контролеров следят за приемом звонков для контроля качества обслуживания клиентов, ежедневно они составляют отчеты, чтобы мы не упустили ни одной детали. Нам известно количество звонков, принимаемых каждым оператором, средняя продолжительность одного разговора и множество прочей информации. Нужно заметить, что главный резерв в случае возникновения положения “Код 2” — это, как ни странно, руководство компании. Например, сам Боб Пейдж вчера принял 69 звонков. Многовато, но ему нравится отвечать на звонки. Руководство получает возможность напрямую общаться с клиентами.

Подобная система и 20 входящих линий установлены и в отделе снабжения. Здесь работники занимаются организацией закупок. 12 человек работают в отделе обслуживания клиентов — они дают консультации, работают с возвращенными заказами, решают другие вопросы. Сейчас мы рассматриваем возможность объединения всех трех отделов и создание новой системы, которая перенаправляет бы входящие звонки операторам в соответствии с их компетенцией по тому или иному вопросу.

После того как клиент дозвонился и поговорил с оператором, а его занесли в базу данных, создается файл с его заказами. На следующий день мы отправляем клиенту прайс-лист, скажем, с предметами сервиса, которые интересуют его и которые есть у нас на складе. Прайс-лист высылается почтовым отправлением первого класса, поскольку это быстрее. Иногда мы отправляем проспект или каталог.

Если клиент ищет определенное блюдо из такого-то сервиса, а у нас его сейчас нет, мы предлагаем клиенту обслуживание по программе “первый звонок за счет клиента”. Если клиент соглашается, то мы перезвоним ему сразу же, как только нужный предмет появится у нас; этот звонок, как ясно из названия, идет за счет клиента. Эта программа дает клиенту преимущество, что он узнает о появлении нужного предмета первым, раньше тех, кто ищет то же самое, но кого мы уведомляем почтовым сообщением. Сначала эти звонки действительно шли за счет клиентов, однако со временем мы заметили, что тратим слишком много времени, пытаясь дозвониться; тогда мы стали платить за них сами. С другой стороны, если клиент соглашается на такое предложение, он может оказаться очень выгодным для нас.

Если предметов, которыми интересуется клиент, согласившийся оплачивать наши звонки, поступает слишком много, мы почтой уведомляем об их наличии других желающих. Письмо отправляется третьим классом и доходит в течение 10 дней. У нас существуют специальные правила относительно того, в каких ситуациях мы оповещаем сразу нескольких клиентов.

Кроме того, время от времени мы осуществляем “массовые распродажи”. Именно в эти периоды на наши почтовые отделы ложится основная нагрузка. Мы сортируем предметы по категориям, чтобы сделать предложения разнообразнее и заманчивее. На основе нашей истории сбыта и имеющихся запасов компьютер подсчитывает процент скидки с цены и выдает рекомендуемые квоты продаж. Массовые распродажи мы проводим пять раз в год в течение трех недель; в это время мы отправляем от 240 тыс. до 375 тыс. писем. Если у нас после распродажи остаются непроданные предметы, в следующий раз скидку на них можно увеличить. Один или два раза в год мы рассылаем списки товаров (без скидок) каждому клиенту из нашей базы данных.

— Итак, как я уже говорил, — заключил Келли, — каждый клиент за год получает от нас немало писем. Это обходится дорого, кроме того, мы не хотим утомлять клиентов ненужны-

ми предложениями. Поэтому мы постоянно работаем над улучшением стратегии общения с клиентами. Мы должны все время спрашивать себя: есть ли более эффективные способы общения с клиентами и как их использовать в нашей системе?

ФИНАНСЫ

Прибыль и убытки

После того как представители университета вышли, Келли вернулся к финансовым документам, лежавшим на его столе. Перед компанией стоял ряд задач, начиная с эффективного использования кадров и площадей и заканчивая вопросом, который в неформальной обстановке руководители компании обсуждали вот уже несколько лет: надо ли тщательнее и обдуманнее планировать развитие компании? Поскольку у *Replacements* фактически не существовало конкурентов, дискуссии велись о рыночном потенциале и о последствиях роста для подразделений компании.

Келли довольно давно подумывал о планировании роста компании. Его характер, опыт и образование подсказывают, что плановый рост — ключевое условие стабильной деятельности компании в долгосрочной перспективе. Прежде он работал в компаниях, которые предпочитали приспосабливаться к переменам, вместо того чтобы их планировать или хотя бы заблаговременно продумывать курс действий. Результаты таких “полетов вслепую” убедили его в важности планирования.

Хотя опыт разработки планов развития у Келли был невелик, однако он осознавал значение общей стратегии. В последнее время развитие компании шло в основном за счет приобретения списков клиентов. Изучая результаты приобретений (табл. 18.8 и 18.9), он начинал сомневаться в преимуществах такой политики и задавался вопросом, лучший ли это способ использования ресурсов компании. Учитывая потенциал рынка, следовало решить, на чем концентрироваться усилия — на развитии товара и рынка или на приобретениях.

Финансирование операций много значило и с точки зрения долгосрочного планирования. Объем получаемой прибыли и стабильный поток денежных поступлений компании говорят в пользу привлечения в *Replacements* заемных средств. Несмотря на то, что внешнее финансирование способствует росту доходов и таких показателей, как прибыль на инвестированный капитал, Боб Пейдж пытается избежать накопления долгосрочной задолженности. Компания использует кредиты банков лишь в случае крайней необходимости, но финансовая политика компании в кратком виде формулируется как “не делать долгов”. Какую прибыль ни сулило бы внешнее финансирование, его неприятие происходит, в основном, из боязни чужого влияния и возможности вмешательства в дела компании.

Таблица 18.8. *Replacements* Ltd. Результаты приобретения списков клиентов (первый год)

Год приобретения	Общая стоимость, тыс. долл.	Общая прибыль за счет новых приобретений, тыс. долл.	Общее количество новых клиентов в год приобретения
До 1992 (всего)	333,500	172,380	8427
1993	49,300	2564,436	129045
1994	194,500	107,495	16418
1995	255,000	434,655	66103
1996	43,631	123,203	123067
1997	1169,000	1923,895	123905
Итого	2044,931	5325,064	466965

Источник. *Replacements, Ltd.*

Таблица 18.9. Replacements Ltd. — объемы продаж в последующие годы по приобретенным спискам клиентов, долл.

Год приобретения	1993	1994	1995	1996	1997	Общий объем продаж всех клиентов
До 1992 (всего)	121903	169218	139020	150982	155150	908653
1993		2239767	1537437	1511463	1340515	9193615
1994			249840	203378	182402	736193
1995				803525	624828	1683008
1996					659682	782885
1997					1923895	1923895
Итого за год	121903	2408985	1926297	2669348	4886472	

Источник: Replacements, Ltd.

По мнению Келли, для стабильного роста компании необходим конструктивный и системный подход к планированию. Менеджеры компании неоднократно обсуждали между собой проблему темпов развития компании, высказывая мнение, что этот процесс должен быть более управляемым. Келли счел нужным представить конкретные финансовые данные *Replacements* (табл. 18.10 и 18.11). Кроме того, Келли чувствовал, что максимально подробное представление данных роста стимулирует дискуссию о преимуществах использования долгосрочных кредитов в финансовом комплексе компании. Он чувствовал, что текущий уровень устойчивого роста мог бы быть выше при условии привлечения внешнего капитала, пусть и в небольшом объеме.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Учет поступлений

Скотт Флеминг, вице-президент компании по производству, только что вышел из помещения склада и через выставочный зал направился в свой кабинет на втором этаже. По пути он встретил Рона Свенсона, вице-президента по информации, который только что закончил беседу с одним из сотрудников, помогающих клиентам в выставочном зале. Рядом начиналась очередная 30-минутная экскурсия по выставочному залу *Replacements*.

Скотт работал в *Replacements* уже 7 лет. Впервые он пришел сюда в 1980-х годах, потом уволился и четыре года работал в других фирмах, но в 1994 году вновь вернулся на прежнее место. Рон появился в *Replacements* в начале 1996 года и сразу стал вице-президентом по информации. У него за плечами 27-летний опыт работы: 20 лет в правительстве штата Айова, 5 лет — в компании *Sara Lee*, 2 года — на текстильной фабрике *СМІ*.

— Эй, Рон! — окликнул коллегу Скотт и помахал рукой. — Я как раз собирался тебя искать. Я только что со склада. Ты же знаешь, вчера прибыла очередная партия товара, и сейчас идет разгрузка. Ребятам некогда продохнуть. Боб ведь считает, что чем больше мы получим, тем больше сможем продать. Говорят, наша компания быстро растет, но похоже, запасы растут еще быстрее. Келли прав, пора решать эту проблему стратегически. Думаю, к управлению запасами надо активно привлекать нашу информационную систему.

В среднем за день *Replacements* получает от своих поставщиков от 300 до 400 посылок, которые доставляются службами наземной перевозки (например, Единой посылочной службой США — *UPS*). Получается, что за неделю в среднем поступает больше, чем 50 тыс. предметов. Одновременно компания отправляет клиентам около 35 тыс. предметов еженедельно (рис. 18.4).

Таблица 18.10. Отчет о прибылях и убытках Replacements за 1994–1997 финансовые годы (данные на 30 сентября каждого года, млн.)

	1994	% от продаж	1995	% от продаж	1996	% от продаж	1997	% от продаж
Валовая выручка от продаж	29191925		34209290		43775216		52150998	
Выплаты и амортизация	1327429		1536585		1890099		2351284	
Чистые суммы продаж	27864496	100	32672705	100	41895117	100	49796714	100
Себестоимость реализованной продукции	9467876	34	11387459	35	13701095	33	16345752	33
Валовая прибыль	18396620	66	21285246	65	28194022	67	33450962	67
Зарплата	1730479	6	2403150	7	2905275	7	2744300	6
Оклады	3477359	12	4647444	14	5789083	14	7755830	16
Сверхурочные	723801	3	940017	3	1338198	3	1911367	4
Отпускные	64854	0	111201	0	111658	0	94095	0
Комиссионные	101989	0	225787	1	41791	0	51365	0
Премии	96604	0	167976	1	202032	0	244339	0
Всего выплат	6195086	21	8495575	26	10388037	24	12901296	26
Налог на безработицу	35310	0	40630	0	28332	0	79233	2
FICA	452775	2	615470	2	794884	2	922148	1
Взносы сотрудников 1(k)	170761	1	217378	1	240505	1	350655	0
Выплаты рабочим	136926	0	148563	0	143009	0	164507	2
Групповая страховка	643607	2	949400	3	827184	2	1151450	0
Административные расходы (401K)			8660	0	5171	0	3312	0
Административные расходы (раздел 125)			7189	0	2463	0	71710	0
Всего премиальных	1439379	5	1987290	6	2041548	5	2743015	5
Итого выплат и премиальных	7634465	27	10482865	32	12429585	30	15544310	31
Расходы на рекламу	1110577	4	1144408	4	1732440	4	1832064	4

	1994	% от продаж	1995	% от продаж	1996	% от продаж	1997	% от продаж
Почтовые издержки	984218	4	1551568	5	2369697	6	2797134	6
Телефонные счета	477404	2	840808	3	804964	2	812221	2
Аренда помещений	400165	1	817415	3	900000	2	900000	2
Выплаты по кредитным карточкам	498678	2	590588	2	785570	2	954801	
Амортизация	458234	2	614112	2	641966	2	789686	2
Коммунальные услуги	308376	1	370575	1	411809	1	473746	1
Энергоресурсы	160891	1	231073	1	227696	1	255811	1
Налог на собственность	33354	0	54262	0	63179	0	67695	0
Упаковочные материалы	214.075	1	262546	1	449437	1	595873	1
Печать бланков	408916	1	444797	1	488449	1	587632	1
Аренда оборудования	8701	0	191204	1	342034	1	573204	1
Погрузка/разгрузка	-2105453	-8	-2723618	-8	-1723072	-4	-2096806	
Выплата процентов	17954	0	131401	0	22936	0	78237	
Надбавки за квалификацию							630252	
Прочие	1615101	6	1968864	6	652204	2	595779	1
Общая производственная прибыль	3590179	14	5619610	17	6656260	16	9847614	20
Производственная прибыль	7171976	26	5182771	16	9108177	22	8059035	16
Прочие доходы (расходы)	-17974	0	-1629	0	33645	0	-92812	0
Снижение издержек или поправка на условия рынка ^а	-1819417	-7	-2072436	-6	-3034060	-7	-1980476	-4
Налоги ^б	5334585	19	3108706	10	6107762	15	6171371	12

^а Поправка на изменения расходов на замену оборудования.

^б Компания Replacements относится к категории S (Subchapter S), владелец платит налоги.

Источник: Replacements, Ltd.

Таблица 18.11. Баланс Replacements, Ltd., 1994–1997 годы, дол.

	30.09.1994	30.09.1995	30.09.1996	30.09.1997
Активы				
Денежные средства	-375198	-1447148	-104738	-437934
Дебиторская задолженность	211687	55580	296872	366892
Запасы (фактические)	9412126	10484204	13123100	18156111
Расходы будущих периодов	589364	785119	798343	1066523
Депозиты	63516	614951	296053	200052
Итого оборотных средств	9901495	10492706	14409630	19351644
Компьютеры и программное обеспечение	1495687	1441137	1604709	1785108
Аренда	1139830	1332881	1717359	1817643
Офисная мебель и техника	733000	1125775	980615	835647
Производственное оборудование	801168	895837	971504	916524
Итого основных фондов	4169685	4795930	5197187	5354992
Амортизация	2392598	-2421183	2685836	3052968
Основные фонды	1777087	2374747	2488351	2301954
Выкупная стоимость	93676	115069	133843	176173
Долгосрочные инвестиции	-36996	-39021	-12236	35212
Музейные экспонаты	7173	7173	7173	7173
Итого прочих активов	63853	83221	128780	218558
Всего активов	11742435	12950674	17026761	21872156
Кредитные линии	886000	973000		2325000
Кредиторская задолженность по торговым операциям	388208	908607	1389684	1450395
Прибыль будущих периодов	45	113290	1070458	1623969
Накопленные вознаграждения и выплаты	889715	1272937	1592571	1682270
Прочие накопленные выплаты	51455	9625	6539	102180
Итого пассивов	2215423	3277459	4059252	7183814
Обычные акции	20000	20000	20000	20000
Паевые взносы	73568	73568	73568	73568
Нераспределенная прибыль	6926687	9433444	9579647	12873941
Отчисления владельцам	-2827828	-2962503	-2813468	-4450469
Чистый доход на конец финансового года	5334585	3108706	6107762	6171371
Итого собственный капитал	9527012	9673215	12967509	14688411
Итого пассивы и акционерный капитал	11742435	12950674	17026761	21872156

Источник: Replacements, Ltd.

В начале рабочего дня никто не знает, какие предметы сегодня доставят. Содержимое посылок становится известно только после их распаковки. Затем работник вводит в компьютер информацию о полученных изделиях, после чего направляет их в соответствующие отделы (хрусталь, фарфор, столовые приборы), где специалисты оценивают стоимость каждого предмета и определяют сумму, которую компания заплатит за него поставщику. Работники

выписывают счета и передают их в бухгалтерию. Они же определяют место хранения каждого изделия (свыше 59 тыс. отсеков на полках высотой почти 5 метров) и передают их на склад. Поврежденные изделия после реставрации также направляются на склад.

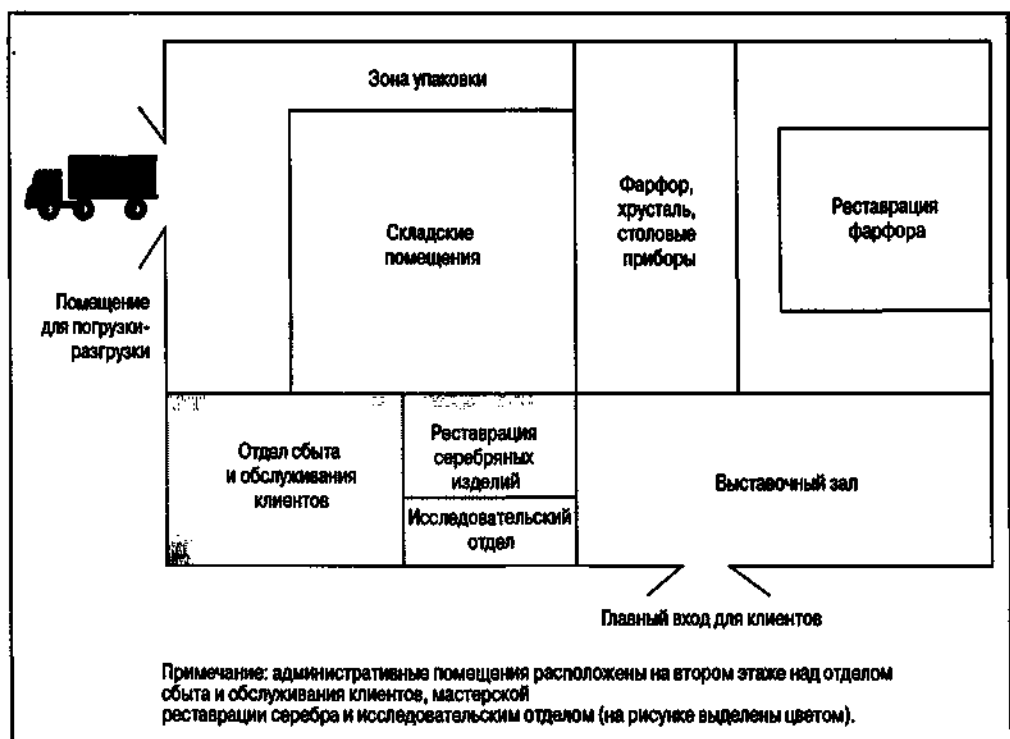


Рис. 18.4. Расположение рабочих помещений в *Replacements, Ltd.*

На складах находится около 73 тысяч фарфоровых сервизов от 1300 производителей; 12,5 тыс. наборов хрусталя от более чем 256 производителей и 9600 наборов столовых приборов от 439 производителей. Всего на складах хранится больше четырех миллионов отдельных изделий.

Скотт тем временем продолжал.

— У нас слишком много новых людей, и это меня беспокоит. Они, несомненно, исправные работники, но они пока плохо разбираются в нашей продукции. Конечно, находить на складе самые ходовые предметы они научатся быстро; однако, когда поступают заказы на всякие редкости, им приходится нелегко. Кроме того, я очень боюсь, кто-нибудь из новичков по невнимательности или незнанию положит какой-то предмет не на свое место, и тогда он, считай, потерян! Никто никогда не задумывался, сколько таких забытых вещей лежит на наших полках.

Кроме того, 7% получаемых предметов повреждается при пересылке; еще 2% разбиваются у нас на этапе приемки-хранения. Так что, кроме информационной, перед нами стоит еще и проблема качества.

— Вижу, ты всерьез озабочен, Скотт, — заметил Рон. — У тебя есть какие-нибудь соображения, как мой отдел может тебе помочь?

— Если бы, Рон! Честно говоря, я не вижу никакой возможности решить проблемы управления запасами и качества без хорошей информационной системы. Кроме того, мы уже не в состоянии принимать все звонки от клиентов и от поставщиков.

В среднем за 14-часовой рабочий день от клиентов и поставщиков поступает около 5000 звонков, которые принимают 56 торговых работников и 61 сотрудник отдела закупок. Кроме того, в случае необходимости подключаются и остальные 80 с лишним сотрудников, в том числе и Боб Пейдж. Джек Уитли-младший, начальник отдела сбыта и обслуживания клиентов, полагает, что при таком росте количества телефонных звонков необходимо принять на работу на полный рабочий день от 4 до 14 человек.

Скотт сокрушается:

— По нашим данным, примерно 1% звонящих не дожидаются ответа и кладут трубку. Думаю, что с этим нужно что-то делать. Ведь это почти полмиллиона долларов упущенной прибыли! К тому же часто случается так, что клиенту нужна вещь, которой у нас сейчас нет, а ведь поставщики могут найти ее максимум за пару месяцев. Но наша система не позволяет сопоставлять поступление изделий с зарегистрированными заявками. Я даже не берусь предположить, сколько мы теряем из-за этого.

Информационные системы в Replacements

Самой первой системой учета клиентов и их заявок был ящик с карточками $7,5 \times 12,5$ см, которые Боб заполнял вручную. Она же использовалась в *Replacements* на начальном этапе существования компании. Однако года через три эта система учета перестала соответствовать возросшему количеству клиентов и объемам запасов.

В 1985 году *Replacements* купила свой первый мини-компьютер Data General (DG), на котором компания установила программу учета фарфора и столовых приборов и списков клиентов.

В 1987 году в компании был создан собственный отдел разработки программного обеспечения для автоматизации основных операций и наняты штатные программисты. Этот отдел занимался также разработкой первых систем обмена информацией в режиме реального времени, получивших шутовское название *green screen-COBOL-interactive*.

В 1993 году компания установила первую локальную компьютерную сеть, и на смену терминалам пришли персональные компьютеры. Хотя это были достаточно мощные машины, на них по старинке использовался интерфейс эмуляции терминала, что существенно ограничивало их возможности. Со временем система DG увеличилась до 300 машин, из которых 220 были класса персональных компьютеров.

Но уже в том же 1993 году масштабируемость системы DG была исчерпана. Руководство подготовило два варианта дальнейшего развития.

1. Расширять собственную платформу DG, перейти на операционную систему UNIX и базы данных Oracle.
2. Перейти на более "открытую" систему на основе аппаратного обеспечения *Hewlett-Packard* под управлением UNIX и базу данных Sybase.

Оба варианта предполагали отказ от старой базы данных INFOS. *Replacements* пригласила независимую консалтинговую компанию, которая направила в *Replacements* менеджера проекта по конвертированию данных в новый формат. Между тем, переход от иерархической системы INFOS к реляционной базе данных Oracle оказался сложнее, чем предполагала консалтинговая компания. Окончание проекта было отложено на девять месяцев. За это время большинство штатных программистов уволились. Спустя 18 месяцев руководство решило больше не ждать и переходить на новую систему немедленно. Было рассмотрено несколько вариантов перехода, однако все смелые решения упирались в то, что для работы с новой системой был пригоден лишь один компьютер, да и тот не позволял использовать две операционные системы и базы данных одновременно. Однако руководство решило, что новая система будет пушена в День Независимости: "И начнется новая жизнь!"

Новая жизнь началась 4 июля 1995 года, а с ней и проблемы. В новой системе пропали данные последних заказов. Не работало обновление информации о запасах, без которого

компания просто не могла существовать. Часть важнейших данных просто исчезла. Новая система “разваливалась на глазах”, и работники перестали ей доверять. Случалось, что прежде чем принимать заказ, оператор бежал на склад убедиться, что нужный предмет там есть. Из-за потери части заказов некоторые заявки стали оформляться по старинке — в письменном виде на бланках. Один из руководителей заметил: “Похоже, эта система похоронит наш бизнес”.

Однако со временем систему отладили, и она завоевала доверие сотрудников, как в отношении достоверности предоставляемых данных о заказах и запасах, так и в отношении расчетных операций. За это время программисты *Replacements* обнаружили и исправили множество ошибок в модулях программы. Эта история показала менеджерам, насколько важно их активное участие в разработке и отладке системы.

На отладку системы, введенной в эксплуатацию 4 июля 1995 года, программистам *Replacements* потребовалось около года. Параллельно они разработали резервную систему, которая автоматически запускалась при выходе из строя основной. Резервная система дублировала лишь жизненно важные функции и не могла полностью заменить основную, однако она предотвращала остановку работы в случае сбоя основной системы.

К концу 1995 года менеджеры компании пришли к выводу, что информационные процессы в компании требуют стратегического подхода. В течение полугода компания искала кандидата на должность вице-президента по информации, и в мае 1996 года на этот пост был назначен Рон Свенсон. Его приход совпал с обновлением штата информационного отдела, работники которого занимались в основном лишь технической поддержкой системы.

Спустя пять месяцев работы в компании Рон Свенсон сформулировал свою концепцию информационного обеспечения *Replacements*. В отчете, озаглавленном “Принципы стратегического развития”, он рекомендовал сменить аппаратную платформу, ввести новую финансовую систему, заменить серверы баз данных, а также перейти на новые средства разработки приложений. В итоге в *Replacements* была установлена новая система бухгалтерского учета на аппаратной платформе IBM AS400, локальная сеть стала работать в Microsoft Windows NT, что позволило хранить данные об изделиях в текстовом и графическом представлении; для разработки ПО стали использовать Powerbuilder. Был введен в эксплуатацию новый центр приема телефонных звонков, позволивший увеличить число принимаемых заявок. *Replacements* отказалась от практики приобретения оборудования и перешла на аренду.

Системы в норме — конец 1997 года

Информационная инфраструктура *Replacements* условно делится на две части — оборудование для обработки данных и телекоммуникационное оборудование. К первой категории относится аппаратное и программное обеспечение (рис. 18.5).

- Две машины Data General (DG) Avion 9500s с 12 процессорами Motorola (каждый 50 МГц), оперативная память 1 Гбайт, совместно использующие накопитель данных Clarion Disk Array (RAID) объемом 72 Гбайт, конфигурация клиент/сервер. На одной DG размещается сервер БД Oracle с данными клиентов, поставщиков, предметов на складах; вторая машина DG используется как сервер приложений: розничных продаж и рассылки прайс-листов, обслуживания покупателей, учета товарно-материальных запасов, текущих операций. Обе системы используются с максимальной нагрузкой. Менеджмент должен принять решение о модернизации и аппаратного и программного обеспечения.
- На IBM AS400 установлена система финансового учета *J.D. Edwards*, которая один раз в сутки обращается к серверу БД Oracle, чтобы обновить информацию о состоянии поставок от крупных производителей фарфора и столовых приборов.
- Две рабочие станции NT обрабатывают операции отделов упаковки и отгрузки товаров. Система взвешивает посылку, определяет стоимость доставки и печатает этикетки; информация поступает также в приложение COBOL, формирующее декларации для *UPS* и *U.S. Postal Service* (Почтовой службы США).

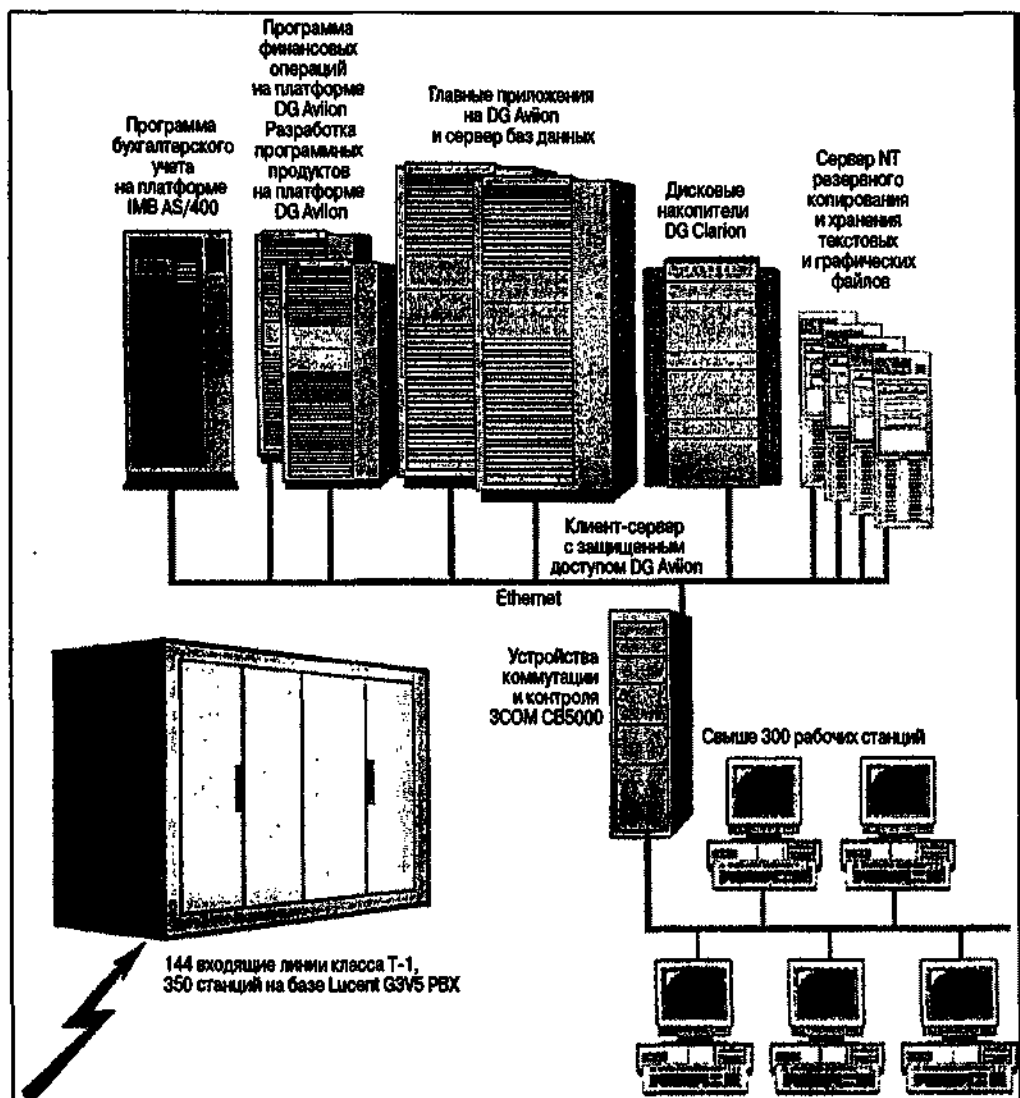


Рис. 18.5. Локальная сеть Replacements, Ltd.

Приложения компании разрабатываются на языке MicroFocus COBOL и содержат больше миллиона строк программных кодов. Некоторые менеджеры хотели бы заменить COBOL на что-нибудь более современное и эффективное.

Телекоммуникационное оборудование одновременно поддерживало передачу голоса и данных.

- Lucent Technologies Infinity G3 PBX с программным обеспечением для обработки вызовов, в их числе распорядитель вызовов, учет вызовов, голосовая почта и внутренняя связь (*Audix*).
- Коммутируемая локальная сеть Ethernet 10/100 Мбайт с оптоволоконными кабелями и подключением к настольным компьютерам.

- Сервер Windows NT с приложением OnTool для обработки факсимильных сообщений. Входящие факсы просматриваются и перенаправляются по электронной почте, исходящие факсы отправляются с любого компьютера.

Проблемы информационного обеспечения

Перед *Replacements* встают важные вопросы, касающиеся информационной системы компании. Как разным подразделениям добиться интегрирования своих операций? Как добиться гарантированного непрерывного обновления получаемых данных? Компании предстоит модернизировать процессоры: по какому пути пойти — DG или IBM? Могут ли производственный и маркетинговый отделы разработать более эффективную информационную систему, которая помогла бы и в их работе? Соответствует ли информационная инфраструктура *Replacements* требованиям нового времени? В какие информационные системы лучше инвестировать средства? Должна ли информационная система компании просто выполнять функцию обслуживания основной деятельности или в каких-то сферах она сама может стать ключевым видом деятельности?

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Очереди

Дуг Андерсон стоял в медленно движущейся очереди ресторана быстрого питания. Переминаясь с ноги на ногу, Дуг наблюдал за демонстративной недоброжелательностью персонала по отношению к клиентам. Насколько же далеки, подумал Дуг, эти официанты от тех прекрасных образцов, о которых рассказывал основатель этого ресторана в интервью и статьях. Некоторое время он размышлял, какую роль в создании этой пропасти между идеалом и реальностью сыграло увеличение масштаба организации и кадровая политика. Затем ему пришло в голову, что в *Replacements* должен поддерживаться “Дух *Replacements*”, несмотря на трехкратное увеличение числа сотрудников компании за последние 4 года и продолжающийся рост.

Дуг работает в *Replacements* уже четыре года. Занимая должность исполнительного директора компании и “правой руки” Боба Пейджа, он отвечал за реализацию решений высшего руководства. В 1969 году он закончил университет Северной Каролины и 17 лет занимался вопросами персонала в корпорации *Blue Bell* (теперь *VF*). После перехода в другие руки контрольного пакета акций корпорации и последовавшего сокращения масштабов деятельности Дуг Андерсон принял предложение японской компании *Konika*, набиравшей сотрудников для открывшегося на территории США производства фотопленки, и стал первым американцем в этой компании. Здесь он возглавил кадровую политику и деятельность по связям с общественностью. Проработав в *Konika* четыре года, он решил открыть собственное консалтинговое агентство. Руководство *Replacements* пригласило Дуга провести анализ уровней заработной платы руководящего состава; несколько месяцев спустя он перешел в *Replacements*.

По поводу идей, которые пришли ему в голову в ресторане быстрого питания, Дуг замечает.

Когда я пришел в компанию, нас было всего 150 человек. Все знали друг друга в лицо; это была хорошо отлаженная система. Но когда число сотрудников достигло 450, все изменилось. Если все они получали бы одинаковую заработную плату, никаких проблем не было бы. Однако если у вас 450 сотрудников, из них 80 операторов, а впереди перспектива дальнейшего развития, приходится думать о кадровой политике. Следует ли в условиях расширения штатов вводить стандартные производственные процессы и должностные инструкции? И как их вводить, если руководителей отделов буквально тошнит от всего, что у них ассоциируется со словом “бюрократия”? Если мы верим документально подтвержденным

данным о наших успехах (а мы ведь верим), то почему не создавать и другие документы: инструкции по приему телефонных звонков, подтверждение квалификации служащих, планы увеличения компенсационных выплат?

“Дух Replacements”

Сотрудники компании говорят о “духе *Replacements*”, когда хотят подчеркнуть, что удовлетворение клиента важнее механического выполнения должностных инструкций, названий должностей, внутренних интриг. В компании не принято рассматривать покупателей как источник прибыли; каждого клиента здесь воспринимают как человека, которому компания может и хочет помочь и который заслуживает самого лучшего обслуживания. Организация работы компании традиционно опирается на три принципа: честно, логично, важно для клиента в данный момент.

Дуг Андерсон выражает философию компании словами: “Ценности определяют систему, а не наоборот, но здравый смысл с успехом заменяет ценности. В нашей компании правила устанавливает клиент. Мы должны *работать*, а не тратить время на выработку миссии. Дух *Replacements* — это самая суть, это плоть и кровь компании. Со стороны всегда видно, есть у компании свой дух или его нет. Нас не интересуют ваши трудовые показатели, нам нужны люди, которым не все равно, которые искренне заботятся о клиенте, и это их отношение ощущается потребителями и создает ауру нашей компании. Некоторые ведь считают так: раз я не нарушаю должностную инструкцию, то какие ко мне претензии? У нас в компании другой подход”.

Чтобы дух компании “давал плоды”, необходим высокий уровень внутренней энергетики и организационная гибкость. Каждого нового работника руководство просило взглянуть “свежим взглядом” на организацию работы в компании и сообщить результат своих наблюдений. *Replacements* работала 365 дней в году, без выходных, потому что именно в дни отдыха у человека есть возможность заняться хозяйственными делами, приобрести сервис или недостающие предметы к нему, почистить столовое серебро. Пиковые нагрузки у *Replacements* случаются как раз тогда, когда остальные компании отдыхают. Вот в такие моменты особенно важен духа компании.

Дуг продолжает:

— Мы не хотим быть похожими на другие компании. Мы стараемся не использовать такие слова, как *организация, компания или подчиненные*. Мы никогда не говорим: “Внимание, посетители, мы закрываемся!” Мы не требуем, чтобы сотрудники выходили на работу по выходным, мы всегда просим менеджеров вызывать добровольцев. Каждый раз, когда в выходные я не прихожу на работу, у меня возникает чувство, что я подвожу Боба. Если на завтра обещают снегопад, большинство наших служащих встанут пораньше, чтобы не опоздать на работу. Знаете почему? Потому что в, скажем, Калифорнии не бывает снегопада, а наши калифорнийские клиенты рассчитывают на нашу помощь. Мы никогда не забываем о таких вещах.

Помимо того, такая самоотдача и чувство команды — важнейший стимул. Один из сотрудников *Replacements* так говорит о своей работе: “Это как Internet: ты заходишь “на минутку”, а часа через три удивляешься, как незаметно пролетело время”.

Поиск кадров, отбор, обучение, оплата, текучесть

Поиск кадров

Replacements набирает работников через объявления в местных газетах или по рекомендации знакомых. Компания охотно берет на работу знакомых и родственников своих служащих, единственное правило — такие работники не должны находиться в отношениях непосредственного подчинения. Родственников распределяют по разным отделам, хотя порой это и непросто. Компания славится хорошими зарплатами, отличными условиями труда, уважением к персоналу, терпимостью к нетрадиционной сексуальной ориентации, так что желающих получить место в компании всегда достаточно.

Отбор

В *Replacements* главными критериями отбора служат данные интервью и резюме. Интервью проводятся длительные и обстоятельные, потому что чаще всего кандидаты не имеют опыта работы в подобной сфере, и выяснение их отношения к будущим обязанностям имеет первостепенное значение. У компании нет возможности нанимать на работу уже подготовленных сотрудников, перешедших от ее конкурентов, потому что конкурентов просто не существует. Есть несколько предпринимателей, хорошо знающих этот бизнес, однако приглашать их в компанию не имеет смысла, поскольку гораздо больше пользы они приносят в качестве поставщиков. Приглашение бывших продавцов фарфора также не дает блестящих результатов, поскольку они хорошо знают только ту сотню сервизов, с которыми работали, а у *Replacements* их 95 тысяч.

В ходе интервью кандидат получает полное и реалистичное описание его будущих обязанностей. Дуг считает это крайне важным; и действительно, ни один сотрудник не уволился из компании под предлогом, что работа оказалась не такой, как он думал.

Интервьюеры отдают предпочтение кандидатам-энтузиастам, проявляющим гибкость подходов и нестандартное мышление. Компания высоко ценит энтузиазм, потому что, несмотря на внешнюю простоту операций, надлежащее их выполнение возможно при настоящей любви к этой работе. Опыт свидетельствует, что работники, которым не хватает энтузиазма, быстро уходят, зато энтузиасты достигают прекрасных успехов.

Дуг также отмечает:

— Эффективность подготовки во многом зависит от того, интересуется человека работа или нет. Если вы собираете открытки, то интересуетесь всем, что с ними связано. Если это вам не интересно, вы это занятие бросите. Нам очень нравится наше дело, по крайней мере тем из нас, у кого оно получается. Если для человека наше дело — это “всего лишь работа” и “просто тарелки”, он, конечно, тоже чему-то научится, однако это не то, что нам нужно. За счет таких работников у нас образуется текучесть кадров.

Проблема подбора сотрудников, которые примут и впитают дух *Replacements*, стоит достаточно остро. Руководство компании обнаружило, что работа день и ночь, а при необходимости без выходных, требует такой самоотдачи, какая крайне редко встречается в наше время. Однако именно на такую самоотдачу рассчитывает каждый клиент. Непросто найти сотрудника, который ставил бы нужды клиента выше своих нужд.

— Если бы я нашел консультанта, который помог мне измерить, как бы это выразиться ... не заинтересованность, какое-то другое слово, ... не могу подобрать, надо подумать. ... В общем, нам нужны люди, которые воспринимают наши ценности и ответственно относятся к каждому из 200 звонков ежедневно. Тут нет единого правила, каждый случай особый. ... Боб высоко ценит гибкость, а наши ценности помогают одинаково хорошо обслуживать клиентов в любой ситуации ... И все же ... как я могу знать, что вы именно тот человек, который нам нужен? Найти человека, который хочет стать частью нашей компании, хочет гореть на работе, невероятно сложно. ... Очень важно сделать *правильный* выбор.

Обучение и подготовка

Новые сотрудники компании проходят интенсивную подготовку в течение 90 дней. Контролеры проверяют новичков и ставят оценки еженедельно. На 30-й, 60-й и 90-й дни новички получают оценки своей подготовки. Контролеры учат новичков по принципу “как когда-то учили нас”, особое внимание уделяя качеству обслуживания клиентов и постоянному совершенствованию. Совершенствование предполагает регулярную проверку со стороны инструкторов и оценку, которая может быть положительной или отрицательной. Система оценок распространяется на всю организацию, а Боб Пейдж подлил масла в огонь, объявив, что никогда не будет удовлетворен уровнем обслуживания клиентов *Replacements*. Негативные оценки порой вызывают обиды, однако Дуг считает систему оценок крайне важной, потому что “как бы там ни было, компания обязана постоянно повышать уровень обслуживания клиентов, так что от оценок никуда не денешься. Мы должны исправлять то, что выполняется плохо”.

Чтобы обеспечить доступ клиентов к услугам компании и перекрыть нехватку персонала в часы пик, в *Replacements* используется политика “многостаночной” подготовки сотрудников. Работа в компании организована так, чтобы облегчить “латание дыр”. Если в течение нескольких дней в компанию поступает большое количество посылок, “дыра” образуется сначала на участке погрузки-разгрузки, потом в отделе оценки, а затем — на складе. При большом наплыве клиентов “дыра” возникает в отделе обслуживания (у операторов), затем в отделе упаковки, а потом — на этапе отгрузки.

Добровольная помощь — основа “многостаночной” подготовки. Поскольку “дыры” возникают регулярно, сотрудники различных отделов добровольно берутся помочь тем отделам, где образовался “завал”, и очень быстро повышают свою квалификацию в разных видах деятельности. Руководителям отделов дано указание использовать добровольцев на тех работах, с которыми они обязательно справятся, чтобы не пропало желание добровольно помогать.

80% всей нашей работы выполняется только за счет несложных навыков и желания учиться, лишь 20% требует высокой квалификации и специальных навыков. Так что предоставьте добровольцам любую работу из тех 80%. Поскольку за работу ставится оценка, надо гарантировать, чтобы она ставилась за такую работу, с которой работник может справиться. В противном случае у нас просто не останется добровольцев, поскольку работники будут бояться плохих оценок. Поэтому менеджеры должны сделать все, чтобы добровольный труд вызывал положительные эмоции.

Контролеры два раза в год составляют неформальные отчеты о работе служащих, которые “явно отличились”; по результатам этих отчетов назначаются ежегодные премии. Считается, что исполнения должностных инструкций недостаточно, поэтому работа сотрудников оценивается по соответствию трем-четырем “формулам”, которые в общих чертах описывают их обязанности. Кроме того, для повышения эффективности обратной связи контролер выставляет текущие оценки работы сотрудников ежедневно или еженедельно.

Контролеры составляют общий рейтинг производительности и присваивают работникам соответствующие места в нем в соответствии с полученными оценками; положение в рейтинге каждого работника обосновывается. Хотя контролеры используют и обычные оценки, именно на основании этого рейтинга Боб Пейдж принимает решение о выплате премий (более подробно система премирования описывается ниже). Боб считает, что в отчете об успеваемости можно написать что угодно, но если твой рейтинг 3, то это 3, а не 4. Боб хочет знать, кто лучший работник и почему. У него нет времени читать отчеты, поэтому он просто связал рейтинг производительности с размером премии. Другими словами, кто лучше работает, тот больше получает.

Replacements информирует сотрудников об их рейтинге ежеквартально, не предоставляя никаких рекомендаций относительно того, что надо улучшить для повышения рейтинга в следующем квартале. Прежде чем предоставить информацию для рейтинга общей производительности, руководители иногда делали поправку количественных показателей с учетом качественных. К таким качественным показателям они относили самоотдачу, чуткость и уважение к окружающим, умение взаимодействовать, гибкость, умение справляться с проблемами и инициативность. Однако Боб, в силу своей любви к точным цифрам, требовал точных данных. Еще он создал собственный рейтинг “неизмеряемых качеств” в подтверждение своего тезиса о том, что “правильный настрой — это 50% успеха”.

Оплата и премирование

Политика *Replacements* в оплате труда такова: зарплата выше средней по отрасли на низовых организационных уровнях, зарплата средняя или выше средней для руководства. Высокая зарплата увеличивает количество желающих работать в компании и отражает желание руководства подбирать и удерживать сотрудников, разделяющих дух *Replacements* и демонстрирующих высокую производительность труда.

— Наши цели таковы, — заявил Дуг, подняв руку над головой. — Наша система оплаты труда такова. — Тот же самый жест. — Мы не ждем от наших работников чудес, нам достаточно, чтобы они давали нам больше, чем обычно дают другие работники в других компаниях.

Чтобы стимулировать желание сотрудников приобретать дополнительный опыт, в *Replacements* введена система премирования за квалификацию. Считается, что ценность сотрудника увеличивается, если он умеет выполнять разные виды работ; за каждый дополнительный «навык» он получает к почасовой ставке надбавку в размере от 0,5 до 2,5 долл. Сотрудники приобретают новые навыки в процессе добровольного выполнения различных обязанностей, поэтому процедура определения владения дополнительными навыками достаточно неформальна. Обычно основанием для надбавки служит похвала руководителя какого-либо отдела: «Этот парень здорово нам помог в том-то и том-то».

Вот что говорит Дуг о неформальном характере такой системы:

— Надбавки за квалификацию назначаются по нашей общей схеме; если нам нравится, мы платим. У нас нет специальных систем измерения квалификации. Работник может спросить, мол, откуда вы знаете, что я умею делать то-то и то-то. ... Конечно, наши суждения носят субъективный характер. Однако у нас есть отчеты о работе сотрудников, и мы видим, кто чему научился. ... По крайней мере, наши служащие знают, что мы ценим приобретенные дополнительные знания и стараемся их соответственно оплачивать. Хотя, если работника поощрили за приобретение новых навыков, нет никакой гарантии, что он будет и впредь использовать эти знания и отрабатывать свои надбавки. ... Мы приветствуем любые рекомендации и идеи по вопросу оплаты и премирования.

— Неформальное выражение благодарности за труд также сильно стимулирует. Учитывая огромный авторитет Боба, многие стремятся привлечь его внимание, — замечает Дуг. — Боб — звезда, он в *Replacements* как Майкл Джордан в баскетболе, и система вознаграждения усиливает интенсивность делового взаимодействия с Бобом. Один вице-президент ушел от нас из-за того, что он не имел такого же доступа к Бобу, как прочие менеджеры, и его это очень угнетало. Однако никто не получит благосклонности Боба, просто добиваясь этой благосклонности. Ее можно получить лишь самоотверженным трудом на благо клиентов.

Некоторые сотрудники, которым не удается часто общаться с Бобом и другими руководителями, обвиняют руководство в фаворитизме. Вот что Дуг думает по этому поводу:

— Да, есть у нас фавориты. Менеджмент компании больше общается с теми, кто этого хочет, и это естественно. Кто ищет нашего общения, с тем мы и общаемся. Думаю, что это нормально. Объединение денежного вознаграждения с личной похвалой — отличный стимул для «правильных» сотрудников. ... Мы благодарим лучших работников от души. Однако в конце рабочего дня эту благодарность в любом случае необходимо подкрепить звонкой монетой.

Ставки пересматриваются каждый год в октябре. Контролеры представляют Бобу квартальные рейтинги и различные количественные показатели. Боб лично пересматривает оклады каждого из 450 сотрудников, начисляет или снимает надбавки, исходя из отчетов руководителей и своей собственной оценки каждого сотрудника. Сотрудники *Replacements* также получают рождественские премии в размере от тысячи долларов и выше — верхний предел обычно известен только Бобу. Рождественские премии — дело только Боба, они никак не связаны с данными контролеров. Бывает, что кто-то из сотрудников выражает недовольство, говоря, что оценка заслуг и размеры вознаграждений несправедливы. Тогда Дуг Андерсон или кто-то другой из высшего руководства объясняет недовольному, что у того неправильное представление о справедливости в этом вопросе. Большинство руководителей при этом вполне искренни, поскольку считают, что Боб очень справедлив и логичен в своих оценках.

Текущесть кадров

Текущесть кадров — постоянная проблема компании. Несмотря на то, что для работы не требуется глубоких знаний, несмотря на высокие оклады, на интересную и разнообразную работу, на возможность добровольно помогать другим отделам, в *Replacements* текущесть кадров выше, чем хотелось бы¹. Для некоторых непреодолимым барьером становится слишком большой объ-

¹ Текущесть кадров в 1996 году составила 37% (148 человек), в 1997 году — 36% (186 человек).

ем информации о всевозможных предметах, которую нужно держать в голове. Других вынуждает покинуть компанию неспособность полностью принять и разделить дух *Replacements*. Вот как чаще всего объясняют увольняющиеся причину своего ухода: "Я ухожу потому, что вы постоянно не удовлетворены результатом — что бы я ни делал, все мало!" Те же, кто работает в компании долгое время, считают, что люди уходят потому, что не могут ухватить тот основной элемент, благодаря которому работа в компании превращается в каждодневный праздник души.

Покидают компанию не потому, что мы выбрали не тех людей, а потому, что они не могут понять главного. Никогда не нужно стараться удовлетворить нас. ... Как только человек приходит к нам, Боб сразу говорит, что нас нельзя удовлетворить, ... что совершенствование обслуживания клиентов — процесс бесконечный. ... Обещаю, что если вы обработаете тысячу коробок за день, то я выпишу вам премию и всем расскажу о ваших успехах. И в следующий раз тоже... Но если я хочу, чтобы вы работали лучше, почему бы *вам самому не захотеть этого?* Мы не давим на работников, не пытаемся поставить их в неловкое положение, мы просто хотим узнать то, насколько хорошо вы можете работать и каких успехов достичь. Любая цель имеет смысл лишь с точки зрения улучшения обслуживания клиентов. ... А 1100 коробок в день означает, что кто-то работает быстрее вас.

Компания очень серьезно относится к текучести кадров, и те, кто усвоил дух *Replacements*, воспринимают уход сотрудников как личное предательство.

Когда увольняющийся заявляет: "Я не желаю работать по субботам", нам становится больно. Мы столько вкладываем в эту работу, стараемся объяснить, насколько она уникальна, а человек уходит — это каждый раз удар. Тут нет ничего личного, конечно, но когда он покидает нашу команду, нам просто не хочется с ним разговаривать.

Хотя есть и личный момент. Несколько раз мы ошиблись в выборе высших руководителей, они считали, что нас надо переучивать, так что пришлось с ними расстаться. И ведь нам нужно лишь 400–500 сотрудников. ... *Мы не вербует тысячи!* За последних два года по нашей инициативе из компании ушли лишь два человека, остальные увольняются по собственной воле.

Недавно компания начала две программы по борьбе с текучестью кадров, причиной чему стало замедление роста производительности и исчерпание местного рынка труда. Первая программа называется "30 за 40" и рассчитана на сотрудников, которые по разным причинам предпочитают работать в "нестандартное" время (ночью, в выходные и праздничные дни); отработав 30 "неурочных" часов, они получают зарплату за 40 часов работы. На такую работу обычно берут служащих, обладающих хорошей квалификацией в избранной сфере (например, в обслуживании клиентов). Согласно этой программе, сотруднику устанавливается скользящий график с возможностью согласования времени работы. Программа рассчитана в первую очередь на любителей работать по ночам, а также на женщин с маленькими детьми, за которыми в это время может присматривать супруг или кто-то из родственников.

По второй программе, под названием "суперсовместитель", премия работника увеличилась на треть (например, не 9, а 12 долл.) за привлечение его в любое время к четырем видам работ. Такой подход позволил разгрузить служащих тех отделов, где образовывались "дыры" и система добровольного участия не давала ощутимых результатов или привлечение добровольцев было невозможно из-за усталости или занятости персонала. По оценкам руководства, обе программы пользуются успехом.

Либеральная политика в отношении сексуальных меньшинств

Компания *Replacements* первой в Северной Каролине начала исповедовать либерализм по отношению к сотрудникам с нетрадиционной сексуальной ориентацией. Такой шаг во многом объясняется сексуальной ориентацией самого Боба. Будучи геем и испытав притеснения на Юге и Востоке страны, он совершенно не приемлет любых проявлений дискриминации.

Отношение *Replacements* к представителям сексуальных меньшинств считается “прогрессивным”, “либеральным” и “дружественным” и органически сочетается с принципами Боба, который не терпит ущемления представителей нетрадиционной ориентации. Этические нормы *Replacements* не допускают пропаганды гомосексуализма, но не допускают и дискриминации по отношению к любому сотруднику.

Боб не пропагандирует однополые отношения, он просто придерживается принципа недискриминации. Мы никогда не поощряли гомосексуализм. Единственное, чему мы содействуем, так это праву на защиту от дискриминирующих действий. То, чего добивается Боб, — это принимать каждого сотрудника таким, какой он есть. Публичное бахвальство и открытая демонстрация нетрадиционной ориентации также не приветствуется. Мы не ставим людей в жесткие рамки, мы просто говорим: дискриминации — нет!

Хотя специально компания не ориентируется на работу с покупателями и поставщиками гомосексуальной ориентации, однако политика недискриминации создает как преимущества, так и трудности внутри компании и за ее пределами. Клиенты во время экскурсии по выставочному залу могут ознакомиться и такими экспонатами, как журнал с портретом Боба на обложке и заголовком “Боб Пейдж — бизнесмен-гей” или почетной грамотой “Бобу Пейджу, голубому предпринимателю года”. В принципе, в любой компании гордятся достижениями своих руководителей, однако не всем посетителям понравится, что владелец компании — гей. Некоторые даже с возмущением покидают зал. А другие, наоборот, проникаются симпатией к компании. Третьи восхищаются мужеством руководителя, который не боится публично признать свою нестандартную ориентацию. Четвертым все равно, но интересно. В *Replacements* за поступки, вызывающие недовольство клиента, провинившегося предадут анафеме, однако компания открыто заявляет о своей принципиальной позиции по отношению к сексуальным меньшинствам, не боясь лишиться части клиентов, потому что уверена, что поступает правильно и честно.

Дуг считает, что либеральная политика по отношению к сексуальным меньшинствам — одно из преимуществ *Replacements*.

— Наше положение создаст дополнительные маркетинговые возможности. Людей с нетрадиционной ориентацией очень много, хотя большинство из них скрывают это; зато они отличаются высоким уровнем приверженности. Узнав, что мы их поддерживаем, они захотят вести с нами бизнес, поскольку большинство других компаний подчеркнуто дистанцируются от “голубых”.

Когда в телешоу *Ellen* на одном из кабельных каналов появился скандальный эпизод с участием гомосексуалистов, ряд крупных корпораций демонстративно отказались от коммерческой поддержки шоу. В *Replacements*, напротив, решили “сделать доброе дело”. Был создан специальный рекламный ролик, который сопровождался словами: “Все мы, сотрудники компании *Replacements, Ltd.*, независимо от нашей ориентации, выступаем против дискриминации в любых ее проявлениях!”

Несмотря на совершенную безобидность слогана, всего лишь два кабельных канала на всем Восточном побережье (*Raleigh*, Северная Каролина, и *Washington*, округ Колумбия) согласились разместить это ролик в своих программах. Хотя аудитория зрителей была относительно невелика, в компанию поступило множество писем с одобрением рекламы.

Либеральная политика по отношению к сотрудникам нетрадиционной ориентации одних соискателей рабочих мест привлекает, других отталкивает. Хотя возможно, именно благодаря этой политике в компанию пришло множество талантливых сотрудников,

Мы размещаем объявления об имеющихся вакансиях в некоторых изданиях для сексуальных меньшинств, например *Advocate*, публикуем статьи, в которых раскрываем суть нашей политики по отношению к сотрудникам-гомосексуалистам. Это способствует притоку множества талантливых работников. У нас они могут спокойно работать и не бояться, что их личная жизнь плохо скажется на их карьере. ... Трудно переоценить привлекательность этой возможности для многих из них. Работать с Бобом, помогать ему. ... Однако не стоит

путать либеральное отношение к гомосексуализму с его пропагандой. Один из наших сотрудников как-то похвастался, что его никогда не выгонят с работы потому, что он гей. ... В конце концов этого милого юношу уволили.

Плохо то, что число наших потенциальных сотрудников ограничено из-за самоотбора. Хотя влияние этого фактора количественно измерить нельзя, всем прекрасно известно, что определенная часть людей чувствуют себя неуютно и даже боятся работать в коллективе, где есть люди с нетрадиционной ориентацией. Есть люди, которые не идут работать в компании с многонациональным составом коллектива, а есть и такие, которых калачом не заманишь в компанию с либеральным отношением к сексуальным меньшинствам.

Каждый менеджер обязан перед началом интервью сообщить кандидату, что владелец компании — гей и что здесь недопустима никакая дискриминация по какому бы то ни было признаку, в том числе по сексуальной ориентации. Такая практика была введена после того, как один из сотрудников случайно услышал слова стажера о том, что если бы он знал при устройстве на работу, что владелец и часть работников компании — гей и лесбиянки, то тотчас же забрал заявление. Дуг отметил, что благодаря этой обязательной процедуре у сотрудников редко возникают конфликтные ситуации по этому поводу после устройства на работу.

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

Как завоевывалось уважение

Боб Пейдж взглянул в окно, из которого виднелся перекресток 85/40. За окном валил сильный снег — редкость для Северной Каролины в начале декабря. Была пятница, и все были утомлены двухнедельной рабочей "гонкой", но усталость была приятной. Объем продаж в понедельник достиг рекордно высокой отметки в 417 тыс. долл., превратив в ничто рекорд прошлого 1996 года — 286 тыс. долл. Во вторник было реализовано товаров на общую сумму в 375 тыс. долл.

Неделю назад компанию посетил журналист из *Wall Street Journal*; потом он еще несколько раз звонил, уточнял данные для статьи, которая должна выйти в конце декабря. В газетных киосках нарастают шел журнал *Southern Living* со статьей о *Replacements*. Боба посетили президент компании *Wedgwood USA* и представитель британского офиса компании. Пять лет назад Боб ездил в Англию для встречи с представителями *Wedgwood*, где от него вежливо отделились. А сегодня *Wedgwood* сама ищет подходы к *Replacements*.

Ход его мыслей прервался — такса Труди просила есть. Недели через три у нее будут щенята, на которых уже выстроилась очередь из сотрудников. Видимо, новое поколение такс тоже будет каждый день ходить на работу, как и их родители.

Мог ли он себе представить, что все так сложится! Когда-то ему казалось, что штат из шести человек — еще недостижимая мечта, а сейчас в *Replacements* работает 500 сотрудников, причем последние 50 пришли в компанию за два последних месяца. Он знал, что на "старые тарелки" будет спрос, но не думал, что такой.

Думаю, преподаватели университета были несколько разочарованы — мы ведь ни разу не упомянули о конечном результате. В нашей компании эти слова не употребляются. Наша философия состоит в том, чтобы делать свое дело, а конечный результат появится сам собой. Мы заботимся о наших клиентах.

Думаю, что если работать так, как мы работаем сейчас, то объемы продаж будут расти. Статьи в *Wall Street Journal* и *Southern Living* — отличная реклама. У нас появляется все больше клиентов, причем половина из них приходит по рекомендации знакомых.

С момента появления *Replacements* образовалось множество подобных компаний, но они пока еще находятся на той стадии, на которой был мой бизнес, когда я работал дома. Недавно мы приобрели компанию-конкурента неподалеку от Вашингтона — все ее имущество, включая мебель, уместилось в два грузовых фургона. Да мы каждый день рассылаем товаров больше двух фургонов!

Наша репутация среди поставщиков безупречна. Они нам доверяют и не сомневаются, что мы заплатим. Я слышал от них ужасные истории о том, как они отправляли заказы другим компаниям и ждали выплат по несколько месяцев. Говорят, есть компании, которые назначают высокие цены на нужные им предметы, а после получения отказываются платить обещанную сумму. Думаю, что большую роль в успехе нашего дела сыграла автоматизация операций и составление каталога. Одна конкурирующая компания рассылала нашим поставщикам письма с просьбой передать ей наш каталог, но не сообщать нам об этом. За некоторые предметы они готовы были платить на 2–5 долл. больше, чем мы, но требовали, чтобы поставщики сообщали им о том, какие предметы они покупают для нас.

Недавно мы приобрели список клиентов одного из бывших конкурентов. Они предлагали выкупить и весь их запас, но в нем не оказалось ничего интересного, кроме размера. У них были все чашки и блюда, выпущенные одним заводом за 50 лет! Мы, конечно, стараемся покупать много посуды и разной, но в разумных количествах. Они просто накапливали вещи, но такая система себя явно не оправдала. Если они платили за чашку с блюдцем определенной марки 15 долл., то и за глубокую тарелку тоже должны были бы платить 15 долл. — такая у них была система. Мы же, например, можем заплатить доллар за чашку и 25 долл. за тарелку, исходя из спроса и наличия аналогичных предметов на нашем складе.

То, что есть у нас, клиент больше нигде не найдет. Некоторые вещи из наших запасов выпущены в XIX веке. Да к тому еще и наш уровень обслуживания! Что нужно для того, чтобы у нас появился достойный конкурент? Деньги, опыт, списки клиентов, запасы товаров и время. Сейчас меня мало волнует конкуренция, потому что, даже если у кого-то будет полно денег, он не сможет найти такого запаса, как у нас. У нас самый полный в мире ассортимент изделий, снятых с производства. Чтобы создать нечто похожее, конкуренту понадобится уйма времени.

Когда мы издаем каталоги, среди первых покупателей всегда наши конкуренты. Конечно, многие из них продают нам свои запасы. У них ведь нет такого количества покупателей, как у нас. С самого начала работы компании мы собирали клиентов, и вот теперь их 2,5 миллиона человек. Это не один год работы! Даже если бы у конкурентов оказались наши списки, что они смогли бы предложить клиентам? Должен признать, за все годы работы мы допустили немало ошибок. Например, мы решили приобрести у одного немецкого производителя сервиз под названием *Sylvia*. Когда заказ был доставлен, выяснилось, что *Sylvia* — это название формы, а не самого сервиза. Теперь у нас 25 разных сервизов формы *Sylvia*. Случалось, что кто-то приносил изделие, и мы его покупали, а потом выяснялось, что это совсем не то, что мы думали. Это случается со всеми, кто работает, только так чему-то и научиться. У нас уникальные знания и опыт, которых нет ни у кого. Мы постоянно все документируем. Сейчас у нас 2200 различных сервизов производства *Noritake*, 40-летней давности и старше. Когда мы выпустим книгу о своей работе, это будет не просто бестселлер, но огромная услуга всему миру.

Наши фонды постоянно пополняются. Еженедельно сканируются и заносятся в компьютер изображения сотен предметов. Мы охотно предоставляем клиентам и поставщикам доступ к этой информации. Одни поставщики для идентификации присылают нам изображения вещей по факсу, другие приносят сами вещи, от третьих мы получаем описание по телефону. Если они получают доступ к нашим данным, то прощай и им, и нам. Например, образцам сервиза мы присваиваем специальные номера, что облегчает работу — не нужно тратить время на описание вещи. Клиент также может разместить заказ на предмет, которого у нас еще нет.

Мы начали заниматься изделиями из серебра только потому, что наши клиенты этого хотели. Конечно, у нас уже был список рассылки. Заниматься серебром исключительно выгодно. Нашим поставщикам стоило только сообщить, что мы начали заниматься серебром. ... Это было естественное расширение сферы деятельности. Теперь мы занимаемся всеми столовыми принадлежностями.

Реставрацией мы мечтали заняться с самого начала работы компании. Сегодня у нас есть новая большая печь для обжига. А на прошлой неделе мы приобрели оборудование для огневой полировки столового стекла. Правда, осваивая технику, мы утратили несколько вещей, но без этого не обойтись. При обжиге фарфоровых вещей мы записываем температуры для работы

с различными изделиями, указываем, какие изделия поддаются обжигу, каким это показано. Мы постоянно совершенствуемся. Мы могли бы хоть сейчас начать предлагать услуги по реставрации, однако у нас слишком большой объем работ внутри компании — многие вещи повреждаются при транспортировке или на складе, так что мы едва успеваем восстанавливать их. Если бы нас попросили что-нибудь отреставрировать, мы могли бы сделать это хоть сейчас, но нам не хватает специалистов. Это очень трудоемкий процесс, настоящее искусство.

Когда я пять лет назад отправился в Англию, мне нужно было поговорить с представителем *Wedgwood*, однако человек, с которым у меня была назначена встреча, срочно уехал по делам. А теперь они хотят, чтобы мы стали мировым дистрибьютором изделий, которые они распродают. Мы встретились с президентом *Wedgwood USA* и с лондонским представителем. Инициатива исходила не с нашей, а с их стороны. У них также есть центр, который занимается оценкой снятых с производства вещей (не выпускаемых свыше пяти лет). Они предоставляют нам информацию по объемам продаж разных изделий на всех их рынках. Они предоставили нам отчеты с анализом структуры продаж по рынкам США, Великобритании, Японии и Австралии. Они хотят продать нам весь свой запас снятой с производства продукции и обещают направлять к нам всех клиентов, которые ищут товары подобного рода. А мы будем обслуживать их с территории США.

За год мы приобрели тысячи столовых предметов из стекла производства *Lenox crystal*, которые входят в состав сервизов, снятых с производства больше трех лет тому назад. На эти вещи был такой спрос, что исключительно для нас в *Lenox* опять запустили производство. Также по нашему заказу они производят некоторые сервизы, для оформления которых еще сохранились лекала. В случае снятия модели с производства компания сразу же продает нам весь оставшийся на складах запас. У них есть розничные магазины, однако мы покупаем у них гораздо больше, чем могут продать все их магазины.

Четыре-пять лет назад у нас в компании царили уныние и упадок. Сегодня моральный климат гораздо лучше. Каждый трудится не покладая рук. Есть даже те, кто не представляет своей жизни без этой работы. И это действительно здорово. Это трудно, требует много сил, но для большинства этот необходимый источник адреналина. Мне это по-настоящему нравится.

Я стараюсь каждого работника называть по имени. Я знаю поименно 95% всего персонала. У нас много новых людей. Фотографии сотрудников хранятся у меня вместе с их интервью и анкетами, заполняемыми при поступлении на работу. Там есть личные данные, причина их интереса к *Replacements*, их оценка своей потенциальной роли в компании. Вчера вечером я захватил некоторые папки домой. В свободное время я рассматриваю фотографии, читаю анкеты. Когда у меня работало 25 человек, я знал не только каждого сотрудника, но и его родственников. Теперь так не получается, но все равно с большинством людей я достаточно близко знаком. Иногда мне кажется, что это моя большая семья.

Мы действительно заботимся о наших людях. Мы требуем от работников гораздо больше, чем другие компании. Сейчас горячая пора, всем приходится слишком много работать. Думаю, наши сотрудницы делятся на две категории — тех, кто очень любит эту работу, и тех, кто ее ненавидит. Те, кто ищет “просто работу”, здесь не задерживаются. Но есть такие, кто просто не видит себя на другой работе, им нравится здесь. Но ведь люди очень разные... Например, есть один парень, недавно пришел в графический отдел, он вегетарианец и вообще выглядит как представитель “новой волны”. Попал к нам через кадровое агентство. В анкете он написал одну замечательную фразу, что это самая лучшая компания из всех, где он работал или о которых слышал. Он очень старается, видно, хочет остаться здесь. Нам нужны люди, которые любят свою работу. Ведь отношение к работе — это самое важное.

Обучение проходит постепенно. Новые сотрудники работают неделю или две на складе, только после этого их направляют принимать звонки от покупателей, хотя они еще недостаточно квалифицированы для такой работы. Чтобы войти в курс дела и ознакомиться с товарами, требуется от шести месяцев до года. И даже после этого они все еще не наберут того объема знаний, который позволяет работать с новым клиентом, заносить информацию в базу данных и заниматься рассылкой. Часто бывает так, что, общаясь с клиентом по телефону, я ловлю себя на мысли, что если бы сейчас на моем месте был другой человек, то

он не смог бы предоставить клиенту столько информации, получить от него все необходимые сведения для базы данных или включения в список. Я могу это сделать, потому что знаю о своем товаре все. Сейчас оператор пользуется информацией, которая есть на экране. И было бы очень хорошо, если на экран выводилось бы изображение предмета, о котором идет речь, чтобы оператор мог его видеть.

Чем я по-прежнему люблю заниматься, так это ходить по "блошиным" рынкам, заглядывать в антикварные магазины и что-нибудь покупать. Что бы я еще делал, если бы не *Replacements*? Мне страшно нравится то, чем я занимаюсь. Я наслаждаюсь своей работой. Я никогда не спешу уйти домой. Я обожаю ходить по складу и рассматривать приобретения. Я хожу туда ежедневно. Конечно, я много времени уделяю экспертизе. Сегодня мы получили 750 различных изделий. Бывают дни, когда поступает по 1100, по 1200 предметов, так что сегодня еще легкий день. Я просмотрел поступления и сразу смог идентифицировать почти половину из них. Мне нравится принимать звонки от покупателей. У меня постоянно появляются новые идеи, что бы я ни делал, составлял письма или беседовал с покупателем. Стоит мне уехать на несколько дней, и я не могу дождаться, когда я вернусь обратно. Я всегда с радостью возвращаюсь на работу.

Ситуация для анализа 19¹

Компания Kimpton Hotel and Restaurant Group

Арманд Жилинский-мл.

Sonoma State University

Ричард Л. Мак-Клайн

San Francisco State University

Когда воин глубок и далекогляден в стратегии, его расчетливость дает ему большое преимущество в битве, и он побеждает еще до ее начала. Если стратегия война поверхностна и близорука, то его расчеты бесполезны, и он проигрывает битву, еще не вступив в нее. Поэтому говорят, что победитель — это тот, кто одерживает победу, и лишь потом отправляется на войну, а побежденный — тот, кто отправляется воевать затем, чтобы в сражении попытаться добыть победу.

— Сунь Цзю, "Искусство войны"

3 июня 1999 года, в 8:30 утра, Стив Маркс, вице-президент гостиничного подразделения корпорации *Kimpton Hotel and Restaurant Group, Inc.*, вышел из офиса президента корпорации Томаса Ля Тура. Их беседа, состоявшаяся в штаб-квартире корпорации в Сан-Франциско за завтраком и длившаяся целый час, расстроила обоих. Некоторое время назад Джонатан Тиш, президент сети отелей *Loews Hotels*, предложил Стиву Марксу возглавить операции компании в Нью-Йорке, и вчера Стив дал Тишу официальное согласие. Ему не хотелось спешить с окончательным решением, однако он понимал, что из соображений профессионального роста он просто обязан принять это предложение. Ля Тур понимал колебания Стива и с искренним сожалением принял заявление об уходе. Оба надеялись и впредь сохранить дружеские отношения, сложившиеся у них с самого начала совместной работы. Марксу нелегко было решиться на смену работы еще и потому, что его семья — жена и десятилетний сын привыкли к живописным окрестностям бухты Сан-Франциско и без восторга восприняли идею о переезде в крупный промышленный город. Стиву оставалось работать в *Kimpton Hotel* еще две недели.

За шесть лет Стив Маркс и Томас Ля Тур создали девятую по величине в США компанию гостиничного бизнеса, с RevPAR (Revenues per Available Room, доход на располагаемые помещения) почти 125 долл. в сутки и заполняемостью 85%; эти показатели вывели *Kimpton* в первую десятку лучших американских предприятий гостиничного бизнеса. (RevPAR — главный показатель деятельности в гостиничном бизнесе, характеризующий прибыльность компании.) Со времени своего основания в 1981 году компания *Kimpton Group (KG)* к 1999 году превратилась в огромное предприятие стоимостью 250 млн. долл., 5308 номерами, штатом сотрудников 5325 человек, из которых одних только менеджеров гостиничного сектора насчитывалось 40 человек. В начале 1998 года Ля Тур публично заявил, что рассчитывает на такие темпы роста компании, при которых ежегодно будут открываться три новых отеля — "и так до бесконечности". Компания находилась в частном владении: на начальном этапе ее капитал составили инвестиции 200 известных в Техасе семей, каждая внесла сумму в 100 тыс. долл.;

¹ Эта ситуация была представлена на конференции *North American Case Research Association*, Санта-Роза, штат Калифорния, 1999 год.

Copyright © 2000 by Armand Gilinsky Jr. and Richard L. McCline. Все права защищены.

позже компания наладила сотрудничество с семейством Кроу из Техаса, вложившим 300 млн. долл. в приобретение новых земель и зданий.

Стиву Марксу исполнился 51 год, и в гостиничном бизнесе он работал уже 26 лет. Его карьера началась в компании *Hilton*, где он достиг должности менеджера группы отелей. В конце 1980-х годов он оставил *Hilton* и переехал в Лондон, где руководил английским подразделением сети отелей *Trusthouse Forte*. Накануне рождения сына Маркс с супругой переехали в город Монтерей, штат Калифорния, где он в течение трех лет руководил отелем *Doubletree* и откуда его пригласили в *KG* в 1992 году.

3 июня 1999 года в 15:00 у Стива Маркса была намечена еще одна встреча — с двумя его заместителями, Дэвидом Мартином (заведующим производственными операциями) и Джеффом Синьором (вице-президентом по продажам и маркетингу). Время, оставшееся до этой встречи, Маркс провел в размышлении над ключевыми стратегическими вопросами, которые, по его мнению, менеджмент должен решить в ближайшем будущем. Он выделил несколько задач, которые требовали особого внимания: анализ целесообразности новых приобретений на новых рынках Восточного побережья и Юга страны; оценка потенциала быстрой прибыли от создания и предложения новых услуг, таких как оборудование номеров устройствами подключения к Internet и компьютерами; активное продвижение брендов для повышения узнаваемости компании: ведущим брендом мог бы стать *Monaco*. Кроме того, Маркс хотел бы, чтобы топ-менеджмент компании тщательно просчитал, сколько еще времени *Kimpton* сможет пользоваться преимуществами быстро сокращающихся “окон возможностей” на рынке недвижимости. *Kimpton* давно использовала проверенную стратегию закупки недвижимости со значительной скидкой с последующей реставрацией; здания под отели приобретались по всей стране в местах, наиболее привлекательных для представителей целевого сегмента *Kimpton*. Активное развитие компании в общенациональном масштабе способствовало созданию мощной ресурсной базы и ключевых компетенций для поддержания долгосрочной стратегии развития с элементами диверсификации и глобализации. В краткосрочной перспективе можно попробовать дополнить маркетинговый комплекс компании новыми услугами, повышающими потребительскую ценность предложений компании и рассчитанными на самых взыскательных клиентов на этом высококонкурентном рынке. Гостиничная отрасль в целом медленно осваивала нишу маленьких роскошных отелей (бутиков), а *Kimpton* уже приобрела уникальный опыт в создании дополнительных услуг для своих клиентов. Если руководство *Kimpton* примет рекомендации Стива Маркса и начнет развивать бренды своих отелей по отдельности, то заставит их конкурировать между собой; хотя, с другой стороны, такая конкуренция создаст благоприятные условия для развития самостоятельной категории отелей-бутиков и повышения доверия к ней, без которого невозможны долговременные прибыльность и рост.

Стив Маркс собирался напомнить Дж. Синьору и Д. Мартину о том, что любая стратегия, которую они изберут в будущем, должна опираться на принцип приобретения недвижимости по сниженной цене, сформулированный основателем компании Биллом Кимптоном.

Мы гордимся своими инженерными разработками, строительством и дизайном интерьеров. Мы очень редко ошибаемся. *Kimpton* никогда не строит отели с нуля. Мы покупаем готовые здания и реставрируем их; обычно это никому не нужные постройки в деловой части города и даже в промышленных районах. Мы стараемся превзойти конкурентов в своем сегменте и обеспечить надлежащий уровень прибыли для своих владельцев.

Не менее важно, и Стив Маркс собирался подчеркнуть это, чтобы любое значимое стратегическое решение, принимаемое компанией, поддерживало бы миссию компании: “привлекать и удерживать клиентов, повышать квалификацию персонала, бороться с текучестью кадров”. Себе Стив Маркс ставил себе в заслугу выработку такого стиля организации и управления, который привлекал в *Kimpton* первоклассных менеджеров из других компаний отрасли. Дэвид Мартин и Джефф Синьор также попали в *Kimpton* стараниями Маркса, и теперь, после его ухода, станут играть более заметную роль в определении будущего компании.

В начале встречи с заместителями Стив Маркс сказал несколько слов о быстром развитии *Kimpton* и о ее стратегическом положении в гостиничной отрасли.

Пять или шесть лет назад мы взяли курс на развитие нашей компании. Жизнь есть развитие, все меняется. Сегодня наши инвесторы видят в нас будущее отрасли, потому что мы создали в ней новую категорию, в которой безусловно лидируем. В нашем обезличенном, унифицированном мире мы предлагаем гостям индивидуальное обслуживание. Мы предоставляем услуги пятизвездочного класса по цене четырехзвездочного. Наши четырехзвездочные отели-бутики должны стать абсолютно уникальными на каждом из рынков, которые мы обслуживаем. Это наша рыночная ниша, и мы рады появлению подражателей, потому что они только подчеркивают невозможность воспроизвести наши уникальные качества.

Когда Стив Маркс перешел на работу в *Kimpton*, в компании насчитывалось 14 отелей и ресторанов в Сан-Франциско; теперь у нее было 23 отеля-бутика и 24 ресторана, общедоступных и высшего класса, в таких крупных городах, как Сан-Франциско, Портленд, Сиэтл/Такома, Чикаго, Денвер и Солт-Лейк-Сити. Летом 1999 года в Сан-Франциско было запланировано открытие двух новых отелей — *Serrano* и *Palomar*. Список крупнейших отелей и ресторанов *Kimpton* представлен в табл. 19.1.

Таблица 19.1. Гостиницы и рестораны Kimpton Group по состоянию на июнь 1999 года

Название отеля/ресторана	Дата открытия	Количество номеров	Количество мест
Сан-Франциско			
Отель Clarion Bedford на Union Square	апрель 1981	144	-
Отель Vintage Court/Masa's	апрель 1983	107	100
Отель Galleria Park /Perry's Downtown	июнь 1984	177	133
Отель Juliana	сентябрь 1985	106	-
Отель Villa Florence/итальянский ресторан Kuleto's	май 1986	180	176
Отель Monticello Inn	октябрь 1987	91	-
Puccini & Pinetti	июнь 1995	-	160
Отель Prescott/Postrio	апрель 1989	158	150
Отель Carlton	июнь 1989	165	-
Splendido	ноябрь 1989	-	150
Cartwright Hotel	январь 1990	114	-
Отель Tuscan Inn/кафе Pescatore	июль 1990	221	-
Отель Harbor Court/Harry Denton's	апрель 1991	131	176
Отель Triton	октябрь 1991	140	-
Трattория Kuleto's	сентябрь 1993	-	200
Отель Sir Francis Drake	апрель 1994	417	-
Быстро Scala's	январь 1995	-	200
Отель Monaco/кафе Grand	июнь 1995	201	260
Отель Serrano	июнь 1999	236	-
Отель Palomar/Fifth Floor	август 1999	198	75
Портленд			
Отель Vintage Plaza/ресторан Pazzo	май 1992	107	200
Отель Fifth Avenue Suites/таверна Red Star & Roast House	май 1996	221	200

Название отеля/ресторана	Дата открытия	Количество номеров	Количество мест
Сиэтл и Такома			
Отель Alexis	сентябрь 1982	109	-
The Painted Table	май 1992	-	100
Отель Vintage Park/Tulio	август 1992	157	158
Отель Monaco Seattle/Sazerac	август 1997	189	185
Отель Sheraton Tacoma/гриль-бар Broadway	май 1984	319	170
Чикаго			
Отель Allegro/312 Chicago	март 1998	489	244
Отель Monaco Chicago/Mossant	ноябрь 1998	193	174
Денвер			
Отель Monaco Denver/Panzano	октябрь 1998	189	244
Солт-Лейк-Сити			
Отель Monaco Salt Lake	июль 1999	-	-

Источники. Kimpton Group

ГОСТИНИЧНАЯ ОТРАСЛЬ В США

Тенденции глобализации, изменившие самые основы отрасли, растущая неустойчивость финансовых рынков, неопределенность экономического положения США создали для гостиничной индустрии возможность быстрого расширения на внутреннем рынке, чем и воспользовалась *Kimpton*, пока конкуренты только пытались осмыслить происходящее. В гостиничном бизнесе для принятия решений очень важно точно знать соотношение спроса и предложения. Гостиничная отрасль в 1980-х годах характеризовалась фрагментарностью и быстрым ростом, а с началом экономического подъема в 1990-х годах стала однородной отраслью с жесткой конкуренцией. По данным агентства *Smith Travel Associates Research*, спрос на места в гостиницах увеличился на 2,5% в 1996-1997 годах и на 3,1% в 1997-1998 годах; изменения показателя RevPAR за эти периоды составили соответственно 5,3 и 3,5%. В табл. 19.2 представлены тенденции увеличения заполняемости и RevPAR с 1994 по 1998 годы; в табл. 19.3 представлены общие данные заполняемости и среднесуточных цен, характеризующие тенденции на рынке наемного жилья с 1991 по 1999 годы.

Таблица 19.2. Спрос и предложение в индустрии наемного жилья США с 1994 по 1998 годы

Изменение предложения (%)					Изменение спроса (%)				
1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998
1,0	1,5	2,8	3,4	4,0	3,0	1,7	2,3	2,5	3,1

Источники. Bear Stearns & Co., Smith Travel Associates Research, Coopers & Lybrand LLP.

Таблица 19.3. Заполняемость и среднесуточная цена на рынке наемного жилья США с 1991 по 1999 годы

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999 (I кв.)
Заполняемость, %	61,8	62,6	63,5	64,7	65,0	65,1	64,5	64,0	59,4
изменение, %	-1,7	0,8	0,9	1,2	0,3	0,1	-0,6	-0,5	-4,6
Среднесуточный доход, долл.	58,1	58,9	60,5	62,8	65,8	69,9	75,2	78,6	81,9
изменение, %	0,2	1,4	2,8	3,8	4,7	6,2	5,3	3,5	3,3

Источники. Bear Stearns & Co., Smith Travel Associates Research, Coopers & Lybrand LLP.

По прогнозам Американской ассоциации отелей и moteлей, в начале XXI века ожидается рост количества служебных и туристических поездок; к 2006 году больше миллиарда человек будут путешествовать по разным странам мира, а оборот международной туристической индустрии в 2006 году достигнет 7,1 трлн. долл. США по-прежнему будут самой привлекательной для туристов страной (в 1999 году ее посетили 50 миллионов туристов). Занятость в индустрии туризма будет увеличиваться: в этом секторе экономики США в 2005 году будет работать 1,89 миллиона человек (прогноз Министерства торговли США, 1998 год).

Конкурентами *KG* в сегменте универсальных отелей были широко известные бренды: *Hilton*, *Hyatt*, *Promus (Doubletree)* и *Starwood* (бренды *Sheraton* и *Westin*). По итогам финансового года, который закончился в декабре 1998 года, рост доходов в *Hilton* составил 35%, в *Promus* — 25%, в *Marriott* — 20%. В 1998 году показатель RevPAR в этих отелях подтвердил начавшееся оздоровление отрасли после экономического спада начала 1990-х годов, увеличившись на 8% в *Hilton*, на 6% в *Promus* и *Marriott*. Развитие бизнеса сказалось и на итоговых финансовых показателях: в *Hilton* прибыль до уплаты налогов и от неосновных видов деятельности возросла на 75%, в *Promus* — на 25%, в *Marriott* — на 18% (по данным *Moody's Industry Review* от 22 января 1999 года). Операционная прибыль ряда самых доходных компаний в 1997 году достигла 35%, по данным того же *Moody's*. В табл. 19.4 и 19.5 представлены избранные финансовые показатели 10 ведущих гостиничных корпораций — открытых акционерных обществ; в табл. 19.6 приведен краткий обзор стратегий и конкурентных подходов трех крупнейших сетей отелей.

Таблица 19.4. Рейтинг доходов в индустрии наемного жилья США, 1998 финансовый год (млрд. долл.)

Компания	Прибыль
Sodexo Marriott Services, Inc.	12,034
Hilton Hotels Corporation	5,316
Starwood Hotels & Resorts	4,7
Trump Hotels and Casino Resorts	1,399
Host Marriott Corporation	1,147
Promus Hotel Corporation	1,038
MGM Grand, Inc.	0,828
Red Roof Inns, Inc.	0,351
Prime Hospitality Corporation	0,341
Sunterra Corporation	0,338

Источники. "Hotels and Motels", *Moody's Industry Review*, January 22, 1999.

Таблица 19.5. Финансовые показатели 10 ведущих гостиничных сетей (по доходам за 1998 финансовый год)

Компания	Доходность капитала (%)	Доходность активов (%)	Соотношение	Операционная прибыль (%)	Доходы на одного работника (долл.)
Sodexo Marriott Services, Inc.	10,13	5,30	0,88	6,03	61713
Hilton Hotels Corporation	3,73	3,19	1,07	11,21	87147
Starwood Hotels & Resorts	12,40	7,70	0,50	7,62	36154
Trump Hotels and Casino Resorts	нзн	нзн	1,55	10,23	12580
Host Marriott Corporation	0,80	0,72	10,43	35,05	н/д
Promus Hotel Corporation	4,52	4,01	0,55	17,72	25317
MGM Grand, Inc.	9,47	8,24	0,94	23,08	126219
Red Roof Inns, Inc.	2,91	13,15	0,71	25,05	60517
Prime Hospitality Corporation	2,36	2,16	0,76	26,64	50147
Sunterra Corporation	3,23	2,83	4,67	15,89	81445
Marcus Corporation	5,32	4,68	0,43	17,16	48000
В среднем по отрасли	4,00	5,90	1,00	2,99	62343

Примечание. Нзн — незначительно; н/д — нет данных.

Источник. "Hotels and Motels," *Moody's Industry Review*, January 22, 1999.

Таблица 19.6. Стратегии основных конкурентов на рынке наемного жилья

Marriott	Hilton	Promus
♦ Ценовая сегментация	♦ Ценовая сегментация	♦ Ценовая сегментация
♦ Потребительская сегментация	♦ Потребительская сегментация	♦ Потребительская сегментация
♦ Глобализация	♦ Глобализация	♦ Глобализация
♦ Сегмент таймшер	♦ Сегмент комплексных услуг	♦ Сегмент таймшер
♦ Жилье для пожилых (приобретен дом престарелых <i>Forum Group</i> — теперь крупнейший оператор в сегменте жилья для пожилых)	♦ Игровой бизнес (лидер в отрасли)	♦ Сегмент комплексных услуг
♦ Брэнд-менеджмент	♦ Брэнд-менеджмент	♦ Слияния с другими лидерами отрасли
♦ Продажа несвязанных подразделений	♦ Приобретение полносервисных гостиниц	♦ Брэнд-менеджмент
♦ Продажа стратегически значимых отелей	♦ Глобальная экспансия в средний ценовой сегмент	♦ Партнерство с компаниями пищевой индустрии (<i>Dole</i>)
♦ Поглощения компаний в среднем ценовом сегменте	♦ Освоение электронного рынка	♦ Спонсирование спортивных шоу
♦ Поглощения мелких отелей	♦ Повышение квалификации персонала	♦ Реструктуризация менеджмента в начале 1999 года

Источник. www.marriott.com, www.hilton.com, www.prnewswire.com (12 мая 1999 года).

По мнению некоторых отраслевых аналитиков, ситуация в гостиничном бизнесе остается неопределенной. Джозеф Тардифф, аналитик журнала *U.S. Industry Profiles*, в выпуске за 1998 год приводит такие данные: по всей стране рост предложения в 1998 году составил 4%, тогда как спрос в 1997 году увеличился на 3,5%. В июльском номере *Lodging* за 1998 год (один из ведущих профессиональных журналов гостиничного бизнеса) аналитики из *Smith Travel Associates Research* прогнозируют рост спроса в 2000 году на 2,4%, а рост предложения — на 3,2% и предупреждают об превышении предложения над спросом, уменьшении заполняемости и возможном снижении показателя RevPAR и общепромышленной прибыльности. Прибыль в среднем по индустрии

рии увеличились с 1997 года на 20,5%, составив в 1998 году 17,6 млрд. долл., и, по прогнозам *Smith Travel Associates Research*, составит 19,2 млрд. долл. в 1999 году и 21 млрд. долл. в 2000 году. Чтобы избежать превышения предложения над спросом, некоторые компании (например, *Marriott*), по сообщению Билла Скотчарда, издателя *Hotellers' Infosource*, намерены диверсифицировать деятельность в сегмент заведений для престарелых и программы таймшер.

Тэд Мандиго, обозреватель журнала *Hotel and Motel Management*, считает, что ключом к успеху в гостиничном бизнесе служит расположение отелей: "Выбор подходящего места в торговом районе — отличный способ выхода на рынок. Эти возможности уже широко осваиваются. Оператору, разыскивающему здание с заниженной оценочной стоимостью, которое можно превратить в отель-бутик, необходимо особенное чутье, чтобы не создать избыток предложения". Еще один ключевой фактор успеха состоит в правильной оценке способности компании к сохранению конкурентоспособности в отрасли. Владельцы отелей стремятся к созданию такого уровня обслуживания, который привлекал бы и удерживал клиентов. Считается, что проживание в отеле нравится и запоминается клиенту в том случае, если этот отель чем-то отличается от других.

Тенденция консолидации собственности и менеджмента, отмеченная в ежегоднике *Atlas of American Economy* за 1994 год, создает явную угрозу владельцам мелких и средних гостиничных сетей. Поскольку крупные компании быстро развиваются и расширяют свои операции, у них появляется возможность экономить на масштабе деятельности, из-за чего возникает превышение предложения над спросом и, как следствие, снижение цен на гостиничные услуги. Эта угроза особенно обостряется в периоды экономических спадов и оказывает сильное воздействие на уровень заполняемости и прибыльность отелей. По данным *Smith Travel Associates Research*, в начале 1990-х годов наблюдался заметный и стабильный рост количества гостиниц (табл. 19.7). Поэтому возник избыток номеров в отелях и снизилась заполняемость. В годы с особенно низкой заполняемостью высокие операционные издержки заметно снижают прибыль, особенно с учетом того факта, что в периоды экономических спадов отели вынуждены снижать цены на свои услуги. Закономерным следствием превышения предложения над спросом стали рекордные убытки в гостиничной индустрии (больше всего от них страдали полносервисные отели из-за высоких расходов на содержание зданий). По данным *Smith Travel Associates Research*, уровень заполняемости в отелях с ограниченным набором услуг практически не отличался от заполняемости полносервисных отелей. Этим и объясняется тот факт, что некоторые крупные операторы гостиничной индустрии в конце 1990-х годов активно использовали отели с ограниченным набором услуг и более низкими операционными издержками, которые привлекали достаточный поток посетителей и обеспечивали стабильную прибыль. В табл. 19.8 представлены цены на недвижимость и примерные издержки на переоборудование помещений под гостиничные номера (данные на 1995 год).

Таблица 19.7. Рост гостиничного бизнеса, 1990–1998 годы

Год	Количество отелей	Рост (%)	Количество номеров	Рост (%)
1990	30114		3206454	
1991	30384	0,9	3234673	0,8
1992	30516	0,4	3249699	0,5
1993	30727	0,7	3270864	0,6
1994	31152	1,4	3306304	1,1
1995	31808	2,1	3354970	1,5
1996	32851	3,3	3455087	2,9
1997	34225	4,2	3588072	3,8
1998	35013	2,3	3662524	2,1

Источник: *Smith Travel Associates Research*.

Таблица 19.8. Цены на гостиничную недвижимость и примерная стоимость обустройства одного номера в 1995 году (тыс. долл.)

Сегмент наемного жилья	Средняя отпускная цена помещения	Стоимость переоборудования помещения
Дешевый	11,804	25-30
Экономичный (ограниченный набор услуг)	20,538	30-35
Экономичный (полный набор услуг)	19,239	35-50
Средний (ограниченный набор услуг)	42,244	35-50
Средний (полный набор услуг)	42,117	45-70
Класс люкс (ограниченный набор услуг)	65,174	80-150

Источник: *National Hotel Realty Advisor*.

Пожалуй, сильнее всего на стратегии гостиничного бизнеса подействовало изменение преобладающей формы собственности в отрасли — от частного владения к акционерному. В конце 1990-х годов объем инвестирования в гостиничный бизнес значительно превысил показатели всех предыдущих периодов. Банки, страховые компании, финансовые учреждения, инвестиционные холдинги и инвестиционные фонды недвижимости активно принялись вкладывать средства в гостиничную индустрию, как только наметился выход из кризиса перепроизводства. Инвестиционные фонды недвижимости (ИФН), появившиеся в 1991 году, стали доступным источником дешевого капитала, приток которого способствовал развитию отрасли и строительству новых отелей. На средства ИФН компания *Starwood Lodging*, например, приобрела у своего конкурента *IT&T* отели *Westin* и *Sheraton*. По мнению *Smith Travel Associates Research*, приток дешевого капитала оказал особенно благоприятное воздействие на крупных операторов, которые немедленно перешли к стратегии консолидации, приобретая более мелкие гостиничные сети. Однако снижение входных барьеров нарушило пропорцию предложения и спроса за счет появления многочисленных новых предложений.

Стареющее поколение бэби-бумеров превратилось в мощный демографический фактор. 70 миллионов американцев в возрасте от пятидесяти и старше полюбили комфорт и при выборе отеля ориентировались не на цены, а на обслуживание. В конце 1990-х годов наметился еще ряд новых тенденций.

1. Появление отелей с ограниченным набором услуг.
2. Рост спроса на дополнительные услуги, связанные с бизнесом, например, возможность подключения к Internet и интерактивные Web-телевизоры в номерах.
3. Автоматизация трудоемких функций с помощью новых технологий.
4. Рост популярности гостиниц, рассчитанных на долгосрочное проживание, и активное использование системы таймшер.
5. Снижение маркетинговых расходов и долгосрочных операционных издержек за счет стандартизации и брэндинга.

Учитывая многочисленные перемены в гостиничной индустрии, менеджеры *Kimpton* выделяли целый ряд ключевых факторов (кроме расположения).

- Приобретение земли и недвижимости по низкой цене.
- Более широкий выбор товаров и услуг при таком же, как у конкурентов, уровне прибыли.
- Высокий уровень обслуживания.
- Эффективное применение технологий.
- Приверженность торговой марке.

- Повышение квалификации персонала.
- Дополнительные и сопутствующие услуги.
- Эффективная система управления доходами.
- Чистота и уют в гостинице.
- Стратегические союзы.
- Возможность бронирования номеров.
- Доступ к инвестициям для обеспечения развития.
- Услуги, повышающие потребительскую ценность отеля.

Ниша отелей-бутиков

В конце 1990-х годов небольшая на тот момент ниша отелей-бутиков привлекла внимание крупных и мелких операторов гостиничного сектора. В частности, компания *Starwood Hotels and Resorts* в надежде воспроизвести опыт *Kimpton* объявила в 1998 году об открытии гостиниц новой серии W с менее чем 400 мест в каждой.

Компания *Starwood Hotels and Resorts* со штаб-квартирой в Вайт-Плейнсе, штат Нью-Йорк, владела и управляла такими брендами, как отели класса люкс *St. Regis* и *Luxury Collections*; высококлассные полносервисные *Westin*; полносервисные *Sheraton*; отели класса W — полносервисные отели-бутики для бизнесменов. Компания владела также отелем *Caesars World*, который продала в начале 1999 года. Своим стремительным, хотя и довольно трудным подъемом *Starwood* обязана Барри Штернлихту (*Sternlicht* на немецком значит буквально "звездный свет"), главе Совета директоров компании и матерому дельцу, который увел *IT&T* прямо из рук владельцев *Hilton Hotels*. Ему принадлежала 5%-ная доля в компании. До 1999 года совладельцем *Starwood* был инвестиционный фонд недвижимости, однако в 1999 году *Starwood* перераспределила акционерный капитал и превратилась в обычную акционерную компанию с дочерним инвестиционным фондом недвижимости. Управление собственностью компании осуществляет *Starwood Hotels and Resorts Worldwide*. В апреле 1999 года в Сан-Франциско открылся 21-этажный отель категории W. Несмотря на масштабные задолженности и рост издержек, связанный с интегрированием в свою структуру ряда недавних приобретений, *Starwood* в середине 1999 года объявила о планируемом выходе на рынки Латинской Америки.

Другой крупный оператор в секторе отелей-бутиков, по данным июльского номера *San Francisco Examiner* за 1999 года, — Ян Шрагер из Нью-Йорка, владелец отелей в крупных городах США (и бывший совладелец *Studio 54 disco*). Шрагеру принадлежат гостиницы *Royalton* в Нью-Йорке, *Mondrian* в Лос-Анджелесе и *Cliff* в Сан-Франциско, купленная в июне 1999 года за 80 млн. долл. и сразу же закрытая до октября 1999 года на косметический ремонт стоимостью 25 млн. долл.

На сегмент отелей-бутиков приходилось 15% всех 31 тыс. гостиничных номеров в Сан-Франциско. Признанным лидером в этом сегменте была сеть отелей *KG* — ее доля составила 67% (по данным аналитика Анвара Элгономи из *PKF Consulting*). 20% сегмента отелей-бутиков принадлежали *Jolie de Vivre Hotels*, компании Чипа Конли; 12% — *Personality Hotels* Ивонны Ламби-Детер. Еще 1% разделили между собой остальные операторы рынка. В своем недавнем интервью *San Francisco Examiner* Элгономи объяснил: "Владельцы отелей-бутиков ориентируются на специфическую аудиторию — хорошо образованных профессионалов, которым не по вкусу то, что нравится всем. Им хочется чего-то изысканного".

Чип Конли, президент *Jolie de Vivre*, сети из 14 отелей и мотелей в Сан-Франциско общей стоимостью 40 млн. долл., в апреле 1999 года, в интервью корреспонденту *Contra Costa Times* Нилу Темплину, сказал о нише отелей-бутиков.

Вопрос в том, хватит ли крупным игрокам гостиничного бизнеса маневренности на рынке отелей-бутиков. Мы ищем старые отели с хорошей базой — добротными лифтами, водопроводом и электроснабжением — и плохим имиджем. Мы вкладываем деньги в то, чтобы сделать из них нечто особенное. Наша стратегия состоит в том, чтобы превратить наш *Hotel*

del Sol в национальный бренд; для этого мы скупаем отели по всей округе и перестраиваем их соответственно единой концепции. В Сан-Франциско полно отелей постройки 1950–1960-х годов, только и ждущих, чтобы их привели в порядок. Следующий наш проект — создать бутик-курорт к югу от Сан-Франциско, где гости будут жить в палатках и бродить по лесам, но смогут в любой момент получить кофе со сливками или ананасы в шампанском. Наша целевая аудитория — люди, которые покупают внедорожники, но никогда не ездят по бездорожью. На нашем курорте они смогут прикоснуться к природе, не замарав рук.

Одна из причин широкого распространения в Сан-Франциско отелей-бутиков — наличие огромного количества небольших старых гостиниц, которые стоят дешево и не требуют больших средств на переоборудование. Аналитик из *Scott Hospitality Services* Си Джей Скотт заметил: «Отель-бутик нельзя устроить где попало. Лучшее место для них — деловая часть города, где делается бизнес и куда стекаются туристы. Рынок это сразу уловил. Какой смысл изобретать велосипед, если есть концепция, которая работает?»

С ростом цен на недвижимость в Сан-Франциско конкуренты *Kimpton* пытались строить отели-бутики с нуля, что, по мнению менеджеров *Kimpton*, рискованно и не столь прибыльно, как переоборудование старых построек. Большинство отелей *Kimpton*, наоборот, представляют собой удачные переделки зданий, стоявших когда-то совсем для других целей. Вот что говорит об этом Джефф Синьор, директор по маркетингу *Kimpton*.

Мы не любим тратить деньги, поэтому ищем постройки, которые давно никому не интересны. Здания нам обходятся дешево, поэтому мы назначаем цены ниже и все равно получаем больше, чем конкуренты. И при этом на своих рынках мы конкурируем с любым полносервисным отелем, включая *Sheraton*, *Weston*, *Hyatt*, *Starwood* и пр. Вторая категория наших конкурентов — это отели-бутики других владельцев.

По мнению Билла Скотчарда, отели-бутики, пионером в использовании которых стала сеть *Kimpton*, особенно привлекательны для бэби-бумеров. Безукоризненный дизайн интерьеров с оттенком европейской роскоши явно пришелся по вкусу этому сегменту состоятельных потребителей. В целом, рынок явно благоприятствует гостиницам, предлагающим атмосферу роскоши в сочетании с камерностью. Менеджер одного из отелей *KG* заметил, что *Kimpton* оказалась одной из немногих компаний, которые сумели прекрасно адаптироваться в нише отелей-бутиков. Этот менеджер, прекрасно осведомленный о лидерстве *Kimpton* на рынке Сан-Франциско, трезво оценивает деятельность компании в глобальных масштабах: подчеркивая небольшой размер компании по сравнению с другими операторами рынка, он весьма образно охарактеризовал нишу *Kimpton*: «как прыщик на теле у слона».

Организационная структура *Kimpton*

Kimpton Hotel and Restaurant Group представлена двумя самостоятельными подразделениями: 23 отелями-бутиками и 24 ресторанами высокого класса. Размер отелей *Kimpton* колеблется от 91 до 483 номеров, чаще всего от 100 до 200. Рестораны находятся в тех же зданиях, что и отели, и у каждого свой круг постоянных посетителей из местных жителей.

Основатель сети, 63-летний Вильям Кимптон, купил свой первый отель в 1981 году. Кимптон родился в Канзас-Сити, штат Миссури, и в школе учился с горем пополам — позже он узнал, что причиной тому была дислексия, довольно редкое заболевание, при котором человек не может читать. Он признается, что научился читать лишь в старших классах. Он не хотел учиться дальше, но поддался на уговоры семьи. Кимптон получил степень бакалавра экономических наук в Северо-западном университете и продолжил учебу в Чикагском университете. Прежде чем начать собственное дело в 1981 году, Кимптон три с половиной года занимал должность директора и вице-президента международного инвестиционного банка *Lepercq de Neufville*, где занимался ведением переговоров, разработкой организационной структуры и наблюдением за инвестиционными проектами. До этого он был партнером в *Schuman, Agnew & Co., Inc.* в Бельведере, штат Калифорния, где отвечал за финансирование проектов. Еще раньше Билл четыре года набирался финансового опыта, работая в *Lehman*

Brothers (теперь *Shearson—Lehman Brothers American Express, Inc.*) в Сан-Франциско, а до этого три года работал помощником в *Lehman Brothers* в чикагском офисе компании.

Подход Кимптона к гостиничному бизнесу определялся его предыдущей деятельностью в инвестиционном банке. Свое освоение этого сектора экономики он начал с разработки довольно нестандартной инвестиционной стратегии для компании *Helmley Hotel*. В сотрудничестве с Гарри Хелмсли (широко известным сегодня благодаря экстравагантным выходкам своей супруги — “королевы Мэна” Леоны Хелмсли) Кимптон получил 23 млн. долл. под управление отеля *New York Palace*. Этот проект прославил Кимптона и продемонстрировал его умение творчески подойти к инвестиционным средствам. Кимптон также занимался финансированием эксклюзивного курорта *Kapalua Bay* на острове Мауи (Гавайи), а для управления привлек принадлежавшую семейству Рокфеллеров компанию *RockResorts*.

Позже Кимптон вспоминал, что всегда хотел заниматься “продажей сна, поскольку это очень прибыльный товар”. Он сосредоточил все усилия на сочетании высокого качества обслуживания, комфорта и особой интимной атмосферы во всех отелях *Kimpton*. Он хотел, чтобы персонала отелей и ресторанов *Kimpton* неуволнимо, но заметно отличался от персонала конкурентов — ровно в той мере, чтобы это способствовало повышению прибыли. Кимптон как-то сказал: “Моя теория состоит в том, что сколько денег ни вкладывая в огромные новые модные отели, они становятся только хуже. Они просто чудовищны, они подавляют. При строительстве отеля особенно важно учитывать психологию человека. Постройте камин в вестибюле гостиницы или зале ресторана, и вы получите спокойную, уютную атмосферу, а ваши гости почувствуют себя как дома”.

Билл Кимптон с самого начала деятельности компании занимал в ней пост председателя и главы. Хотя в 1999 году он уже не вникал во все мелочи каждодневной работы, его неповторимый стиль чувствовался на всех уровнях организации. С первых дней работы Кимптон установил принцип достаточно широкой децентрализации в принятии решений. Его профессиональное чутье подсказывало, что для посетителей комфорт и уровень обслуживания гораздо важнее, нежели избыток роскоши в виде фонтанов, стенных росписей, бронзы и хрусталя.

Номера были обставлены со вкусом, а яркие тона покрывал и толстых ковров напоминали, по-видимому, Биллу Кимпону его любимые жаккардовые свитера ручной вязки. Мысли Кимптона, каждый номер в гостинице *Kimpton* должен выглядеть как подготовленная лично для вас комната в доме ваших добрых (и зажиточных) друзей, с хорошим освещением, разнообразным содержимым бара и холодильника, телефоном с длинным проводом, чтобы можно было разговаривать, сидя за столом, лежа в постели или расхаживая по комнате (*Kimpton* обеспечивает прямую телефонную связь, без гостиничного коммутатора). Не менее уютными были вестибюли отелей — Билл Кимптон постарался, чтобы они не напоминали залы ожидания; почти во всех были камин.

Стратегия *Kimpton* состоит в придании каждому отелю неповторимой индивидуальности, рассчитанной на строго определенную целевую аудиторию. Несмотря на то, что оборудование и уровень обслуживания *Kimpton* не уступают лучшим отелям мира, цены в них ниже, чем в полносервисных гостиницах класса *Marriott* и *Hilton*; почти все отели *Kimpton* отличаются европейским стилем. Из-за агрессивной политики Кимптона конкурентам практически невозможно найти в центре Сан-Франциско недорогую недвижимость гостиничного типа, которая могла бы конкурировать с *Kimpton* по цене и набору услуг.

Фирменным знаком отелей *Kimpton* стала высокая персонализация обслуживания и многочисленные современные удобства. В некоторых отелях этой компании проводится тестирование системы регистрации “на ходу”, с помощью мобильных телефонов и цифровых технологий. Портье в наушниках встречает гостей у входа и провожает непосредственно в номер, минуя обычную процедуру регистрации, потому что, по мнению Кимптона, уставшему с дороги путешественнику не до этого. В большинстве отелей *Kimpton* предлагаются некоторые дополнительные услуги: автомобиль представительского класса в деловой части города; бокал вина вечером в холле; европейские завтраки; доставка кофе и чая в номер в любое время дня. Большинство отелей предлагает также стирку и чистку одежды, доставку в номер еды и на-

питков, быструю выписку и услуги парковки. По данным руководства *Kimpton*, все эти услуги стоят в среднем на 25–30% дешевле, чем в других гостиницах этого же класса в регионе. Показателем успеха выбранной стратегии *KG* служит высокий ежегодный показатель заполняемости гостиниц *Kimpton* — 85%, который заметно выше среднего по отрасли — от 68 до 75% в зависимости от географического региона.

Кадры

Руководство сети *Kimpton* всячески приветствует любые инновационные мероприятия менеджеров гостиниц для придания вверенным им учреждениям неповторимого облика, отличающего их от прочих гостиниц *Kimpton*. Между менеджментом гостиниц налажен обмен опытом, при этом руководство всячески избегает введения любых стандартов, кроме одного — стандарта высочайшего уровня обслуживания клиентов.

Нэнси Шерман, менеджер отеля *Monaco* в Сан-Франциско, одобряет такой подход.

Большинство наших менеджеров имеют опыт работы в гостиничном бизнесе, однако, как и я, в свое время отказались от работы в отелях традиционного направления, таких как *Hilton*, *Disney* или *Ritz-Carlton*. Все мы пришли в *Kimpton* потому, что здесь все по-другому. В каждом из 200 тыс. отелей во всем мире каждый вторник и пятницу проходят двухчасовые совещания персонала, но ничего не меняется. Так зачем нам это? Мы ориентируем свой бизнес на те 2% клиентов, которые не хотят быть как все, а не на 98% стандартных клиентов. Мы очень хотим добиться успеха. Мы (работники этой отрасли) не любим рисковать. Корпоративная культура начинается с понимания психологии работающих здесь людей и зависит от их умения работать в команде, духа товарищества, доверия друг к другу, самоотдачи. Поощрения и повышение по должности в *Kimpton* получают только те, кто умеют работать в команде. Сегодня очень трудно достичь успеха из-за высокого уровня бюрократизации и командного стиля управления, который распространяется даже в такой консервативной отрасли, как гостиничный бизнес. В *Kimpton* прилагают все усилия, чтобы этого не было. Поэтому текучесть кадров у нас за последние два года не превысила 18–20%, хотя средний показатель по отрасли составляет 50%. Снижение текучести кадров чрезвычайно важно для нас, потому что напрямую связано с ростом финансовых показателей, особенно в условиях наблюдаемого сегодня сужения рынка труда.

Все работники *Kimpton*, от управляющего отеля до обслуживающего персонала, посещают “Кимптоновский университет”, где изучают курсы регистрации, ведения хозяйства, бухгалтерского учета и корпоративный опыт. Для поддержания традиционного для *Kimpton* имиджа “радушного хозяина”, менеджер отеля собственноручно разливает вино на ежевечерних коктейль-приемах. Это к тому же отличный способ получить, что называется, из первых рук отзывы гостей о номерах и обслуживании. Кроме того, гостям регулярно предлагают заполнить специальные анкеты. Некоторые гостиницы для получения отзывов и организации быстрой выписки используют установленные в номерах интерактивные телевизоры. *Kimpton* время от времени приглашает консалтинговую компанию *Pannell Kerr Foster (PKF)* из Сан-Франциско, чтобы проверить качество обслуживания силами работников *PKF*, посещающих отели под видом обычных гостей. Кроме того, менеджеры компании намереваются провести ряд фокус-групп для обсуждения текущих услуг компании и получения предложений о введении новых услуг. Во всей компании действует правило “до захода солнца”, согласно которому менеджер должен до конца рабочего дня отреагировать на любое замечание клиента.

Kimpton особенно охотно приглашает сотрудников “со скрытым огнем”, как выразился Джим Мак-Партлин, генеральный менеджер отеля *Prescott* и координатор всех операций *Kimpton* в Сан-Франциско. Он говорил: “Мы развиваем в наших менеджерах желание “быть не как все” и мыслить нестандартно. У нас разработана система поощрений, согласно которой мы можем получать премии в размере до 25% оклада; выплачивается она ежеквартально. На зарплату выделяется обычно 22% объема продаж, из которых 70% составляют собственно зарплату и 30% — премии. Еще у нас есть ежемесячный “Вечер звезд”, на который пригла-

шаются работники, получившие похвалы клиентов за особо качественное обслуживание, там они могут поиграть в “Колесо фортуны” и выиграть приз”.

В *Kimpton* нет формальной организационной структуры. Вот что об этом говорит Дэвид Мартин, заведующий производственными операциями.

Видимо, это потому, что мы стремимся создать творческую атмосферу. Мы берем на руководящие должности людей, способных принимать самостоятельные решения. Внутренняя творческая конкуренция — фирменный знак здорового творческого духа, если она служит интересам клиента. Сотрудники должны удовлетворять определенным стандартам обслуживания потребителей. Непременное условие — привлекательность, чистота, быстрота обслуживания. Раз в квартал все менеджеры собираются на “встречи у камина” под руководством Стива Маркса. Он просит всех высказывать свои пожелания. Мы обсуждаем только важные проблемы, которые по-настоящему волнуют менеджеров.

Стратегия мангуста

С самого своего основания в 1981 году *Kimpton Group* следует так называемой стратегии мангуста, похожего на хорька животного, которое успешно охотится на ядовитых змей; в общих чертах эта стратегия формулируется как “вцепиться и не отпускать”. Например, *Kimpton* хотела инвестировать средства в отель *Bellevue* и предложила 10 млн. долл., однако другой инвестор предложил 15 млн. долл. (об этом писала *New York Times* 16 января 1994 года). В течение семи лет *Kimpton* не спускала глаз с *Bellevue* и в конце концов приобрела его у тех же владельцев за 5 млн. долл. Аналогичным образом *Kimpton* купила отель *Sir Francis Drake* за 19,5 млн. долл., хотя восемь лет назад владельцы хотели за него 60 млн. долл. Всякая недвижимость, обладающая ценными для *Kimpton* качествами — уникальностью, выгодным расположением и возможностью переоборудования, — становится желанной добычей для терпеливого охотника *Kimpton* и соинвесторов. Обычно новое приобретение финансируется на 60% из собственного капитала и на 40% в счет кредита, учитывая непопулярность кредита в гостиничной отрасли.

На рынке Сан-Франциско к 1999 году насчитывалось 15 отелей класса полулюкс с 16 ресторанами. В 1981 году *Kimpton* купила свой первый отель *Bedford*, за которым последовали *Vintage Court*, *Galleria Park*, *Juliana* и пр.; в конце концов в распоряжении *Kimpton* оказалось почти 2000 мест. Между прочим, в отеле-небоскребе *Hilton* в Сан-Франциско столько же мест, сколько у *Kimpton* по всему городу. Отели *Kimpton* есть в Сиэтле, Такоме, Портленде, Денвере, Чикаго и Солт-Лейк-Сити.

В середине 1999 года *KG* планировала выйти на Восточное побережье США и приступила к поискам подходящих зданий в Нью-Йорке, Бостоне и Вашингтоне. “Пора выйти за пределы Западного побережья, — сказал недавно Билл Кимптон в интервью *San Francisco Examiner*. — У нас уже не осталось подходящей недвижимости. Нас очень привлекает Нью-Йорк. Стоит попробовать и Сан-Диего. Весной 2000 года мы возьмемся за Ванкувер”.

Целевая аудитория Kimpton

KG не ориентировалась на те 10% клиентов, которые хотят абсолютной роскоши. Пешие туристы-студенты ее тоже не интересовали. Целевым сегментом *KG* были 50–60% постояльцев, которые ценят комфорт и качество. В 1994 году Кимптон лаконично определил свою стратегию в интервью *New York Times*: “Мы продаем сон (читай — покой), в то время как полносервисные отели работают в индустрии развлечений — слишком у них много дополнительных услуг”. Клиенты таких отелей платят за конференц-залы, роскошные вестибюли, затейливые фонтаны, огромные рестораны и множество других услуг, которыми никто не пользуется. Отель, согласно теории *KG*, должен избавить постояльцев от чувства одиночества. Гости должны себя чувствовать “уютно и по-домашнему”, как объяснил Кимптон в интервью *Chicago Tribune* в 1998 году. Эта концепция определила отношение *Kimpton* к гостиничному бизнесу в целом и к своим рынкам в частности.

Говоря об успехах компании, Стив Маркс упомянул об «индивидуальном подходе», отличающем все отели *Kimpton*. Борьба за совершенствование обслуживания имеет те же корни, что и «охота» на понравившийся особняк, искусством которой в совершенстве овладела компания.

Вот что говорит Джефф Синьор.

Как создается потенциал торговой марки? Классическая схема бренд-менеджмента. Возможность опереться на мощь брендов — ключевая предпосылка успеха в нашей нише отелей-бутиков. Нам нужно сосредоточить усилия на позиционировании товара; обеспечить уникальность и укрепить конкурентное преимущество; добиться соответствия товара (услуги) стратегии позиционирования; выбрать самые эффективные каналы распространения; выработать систему управления производительностью, которая гарантировала бы достижение желаемых результатов и принятие в случае необходимости корректирующих мер; наконец, необходимо регулярно пересматривать стратегию. Мы конкурируем в категории люкс и на узком рынке крупных городов. ... И то, и другое означает высокие входные барьеры.

Таким образом, целевую аудиторию *KG* составляют гости-туристы и гости-бизнесмены, которые ценят неповторимые впечатления, заботливый персонал и качественное индивидуальное обслуживание. Иностранцы составляли 11% общего количества клиентов *Kimpton*. По уровню комфорта и объему услуг отели *Kimpton* почти полностью соответствовали классу люкс, а по ценам выгодно отличались от полносервисных отелей *Hilton*, *Marriott* и пр.

Ресторанный бизнес *Kimpton*

Каждый ресторан *Kimpton*, хотя и находится в одном здании с отелем *Kimpton*, имеет отдельный вход и другое название. Компания приложила максимум усилий, чтобы ее рестораны не воспринимались как «рестораны при отелях» (гостиничные рестораны). Ники Леондакис, вице-президент ресторанов *Kimpton*, уже шесть лет работающая в компании, говорит: «Если мы станем гостиничным рестораном — пиши пропало. На ресторанах при отелях стоит клеймо: не в меру дорогие и с плохим обслуживанием». *KG* стремится, чтобы посетители ресторанов получали неповторимые впечатления от кухни и индивидуального обслуживания. «Мы стремимся дать нашим клиентам почувствовать, что у нас они получают то, чего им никто и нигде больше не предложит», — говорит г-жа Леондакис.

Джефф Синьор комментирует.

Когда меньше года назад я пришел в компанию, в ней уже было самостоятельное подразделение ресторанов. С одной стороны, такая структура невыгодна, потому что требует удвоения ресурсной базы; а преимущество ее состоит в том, что концентрация на ключевой компетенции бизнеса — лучший фактор повышения прибыльности. В результате у нас прибыльные рестораны и прибыльные отели.

Следуя этой стратегии, каждый ресторан *KG* отличается уникальным соответствием характеру отелей и региону. Управление ресторанами осуществляется независимо, в каждом работают известные шеф-повара, например, Джулиан Серрано (в ресторане *Masa's*), Вольфганг Пак (в *Postrio*) и Джованни Пертиконе (в *Splendido*). Координатор отелей *KG* в Сан-Франциско Джим Мак-Партлин говорит: «Наши рестораны — самостоятельные единицы с уровнем прибыльности от 5 до 15%, в отличие от стандартных гостиничных ресторанов, которые редко дотягивают даже до уровня безубыточности».

Все рестораны *KG* носят тематический характер и предлагают различные виды питания, диапазоны цен и стиль. В большинстве ресторанов процесс приготовления пищи можно наблюдать из зала; предлагаются также места у стойки бара, что создает особый уют для посетителей, желающих пообедать в одиночестве. «Нашими ресторанами управляют рестораторы, — говорит г-жа Леондакис. — Конечно, мы обслуживаем и постояльцев отелей, но в целом работаем как самостоятельные заведения общепита. Наши рестораны — прибыльный, независимый и самостоятельный бизнес».

В декабре 1998 года *Smith Travel Associates Research* выпустила бюллетень о состоянии гостиничной индустрии США, в котором приводились следующие данные: 73% дохода гостиниц

обеспечивает сдача номеров, 20,6% — еда и напитки, 6,4% — дополнительные услуги (телекоммуникации, сдача помещений и пр.). Рестораны *Kimpton* предоставляли гостям более высокую потребительскую ценность гостиничных услуг, сравнимую с той, какую предоставляли полносервисные отели с более высокой стоимостью проживания. Стратегия совместного маркетинга отелей и ресторанов строилась, в частности, на том, что в ресторанах не предусмотрены туалеты, поэтому посетителям предлагают туалеты отеля, попасть в которые может через вестибюль отеля. После этого обедающие рассказывают своим знакомым, какой шикарный отель они обнаружили “совершенно случайно”, когда заходили пообедать в один симпатичный ресторанчик.

Таким образом, *KG* стала одним из пионеров стратегии использования самостоятельных ресторанов как источника положительной устной рекламы своих гостиниц. Известно, что примерно такую же стратегию используют и другие сети отелей, например, *Fairfield Inns* (подразделение *Marriott*), *Hilton Garden Inn* и *Microtel*. Потенциальный недостаток такой стратегии заключается в ограниченном количестве квалифицированных поваров, желающих работать в корпоративных структурах, особенно если одной из составляющих корпорации является подразделение отелей.

Будущее

Как это часто случается в бизнесе, успехи прошлого могут оказаться для *KG* палкой о двух концах. Недавний союз с инвестиционной группой *Trammel-Crow* обеспечивает доступ к финансированию новых приобретений и развитию компании, хотя трудно предсказать, можно ли перенести стратегию *Kimpton* на другие рынки. *KG* должна определить наиболее благоприятные темпы роста, которые позволят ей сохранить уникальность стиля и децентрализованную систему управления, столь высоко ценимую топ-менеджментом.

По прогнозу PKF, компании маркетинговых исследований в секторе гостиничного бизнеса и недвижимости (Сан-Франциско), прибыльность отрасли может к 2000 году достичь самых высоких показателей за последние полвека. Предполагается, что валовая прибыль превысит 30%, обеспечив хорошие показатели окупаемости инвестиций и возможность выхода *KG* на новые рынки.

Но руководство компании утверждает, что *Kimpton* не заключает сделок ради сделок. К 1999 году *Kimpton* располагала 4000 гостиничных мест в нескольких регионах. Несмотря на то, что компания находится в частном владении и имеет право не обнародовать финансовые показатели, руководство *Kimpton* не скрывает, что в течение последних шести лет рост доходов составлял ежегодно от 10 до 20%. Компания ежегодно приносит дивиденды в размере 15–20% своим инвесторам, среди которых только известные и состоятельные частные лица — кинозвезды Пол Ньюмен, Гаррисон Форд, члены семьи Гетти. Уровень окупаемости инвестиций превысил 13% — показатель, запланированный в свое время инвесторами из семейства Кроу.

Чтобы и впредь конкурировать за счет дифференциации, в 1999 году *Kimpton* оборудовала номера модемным подключением для ноутбуков, удобными креслами, большими рабочими столами, а также усовершенствовала систему освещения. К числу последних тенденций, могущих повлиять на конкурентную ситуацию в отрасли, относится распространение смарт-карт как средства расчета, обеспечивающих клиентам дополнительные преимущества. Поскольку все отели находятся примерно на одном технологическом уровне, в отрасли широко распространилась практика создания Web-сайтов гостиниц и специальных предложений для “охотников за скидками” на сайтах наподобие www.priceline.com.

По мнению Джеффа Синьора, *KG* испытывала трудности с вступлением в эпоху Internet.

Боязнь новых технологий у нас очень распространена. Соответствующей инфраструктуры нет. Во всей организации у нас только один человек занимается информационной системой. Электронной почты у нас нет. Для нас голосовая почта — уже высокие технологии.

В 1999 году в *Kimpton* решили установить электронные бухгалтерские системы в отелях. Предполагалось, что так менеджер отеля сможет лучше понять, какие из его операций приносят прибыль, а в каких требуется повысить эффективность. Кроме того, прямой доступ к финансовой информации обеспечит руководителям гостиниц еще больше свободы в принятии решений под корпоративным зонтиком.

Обсуждение стратегических перспектив KG: есть над чем подумать

В ходе назначенного на 15:00 совещания Дэвид Мартин, Джефф Синьор и Стив Маркс обсудили ряд стратегических вариантов, имеющих определяющее значение для будущего KG. Подводя итог, Маркс заметил:

В этой компании некоторые ключевые должности занимают люди, не способные широко мыслить и боящиеся отступить от шаблона. Наша беда в том, что мы иногда не готовы вкладывать деньги в перспективные направления. Это очень опасно. Высшее руководство просто обязано дать понять всем менеджерам, что не надо бояться риска, не надо бояться (иногда) проиграть. *Kimpton* редко ошибается. И все же мы с огромной осторожностью должны относиться ко всем заманчивым перспективам на рынках, которые кажутся просто созданными для нас. Дело в том, что туризм — отрасль крайне переменчивая, поэтому надо хорошо подумать, прежде чем выходить на новые рынки в незнакомые регионы.

У нас все-таки многое делается спонтанно; я знаю, как мы любим подшучивать над теми, кто “засиделся”; мы часто говорим, что работаем стратегически, хотя работаем как раз тактически. Это типично для гостиничного бизнеса. Мы пытаемся действовать стратегически в отрасли, которая не приемлет стратегии. Нам необходимо решить, чего мы хотим добиться в будущем. Нельзя поддерживать обе стороны в конфликте и вести организацию сразу по двум путям развития. В компании нарастает напряженность, что-то вроде перетягивания каната между теми, кто хочет, чтобы *Kimpton* оставалась такой же, как прежде, и теми, кто хочет превратить ее в нечто другое. Даже Билл Кимптон не знает, куда идти.

Думаю, нам следует во что бы то ни стало сохранить независимость менеджеров — главный залог неповторимой индивидуальности каждого отеля. Нужно привлекать и удерживать людей, которые считают свой успех частью успеха всей компании. Нельзя терять контакт с персоналом. Менеджер должен первым узнавать плохие новости. Надо быть чуточку безрассудным и ставить недостижимые цели. И всегда честно играть с собственниками. Вот основные пункты моей программы.

После совещания с Мартином и Синьором Стив Маркс задумался, удастся ли его преемникам справиться с управлением компанией в нестабильной гостиничной индустрии и сохранить при этом принципы открытого управления и значительной самостоятельности руководителей отелей — по мнению Маркса, эти принципы обеспечили успех *Kimpton*. Определять стратегию *Kimpton*, по крайней мере в ближайшее время, придется Мартину и Синьору. Стив Маркс пытался предположить, в каком направлении они поведут компанию и какие первоочередные задачи поставят перед собой.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Allen, J.L., “San Franciscan Making More Room at Inns”, *Chicago Tribune*, March 18, 1998.
2. Anderson, R., *Atlas of the American Economy* (Washington, D.C.: Congressional Quarterly, 1994).
3. Armstrong, D., “Keeping Hotels Hot”, *San Francisco Examiner*, July 18, 1999, p. B1.
4. “Front Desk”, *Lodging*, July 1998, p. 16.
5. Garfinkel, P., “Bed & Breakfast? No, Bed & Dinner”, *New York Times*, January 16, 1994.
6. Higley, J., “Kimpton Group Broadens Its Horizon”, *Hotel & Motel Management*, July 20, 1998.
7. “Hotels & Motels”, *Moody's Industry Review*, January 22, 1999.
8. “Ratings of Hotels & Motels”, *Consumer Reports*, July 1998, p. 17.
9. Scatchard, B., “Occupancy Was Down Last Year”, *Hoteliers' Infosource*, January 1999.
10. Smith, R.A., “Lodging Outlook Survey for the Year Ending December, 1998”, Smith Travel Associates Research, www.hotel-online.com, May 16, 1999.
11. Tardiff, J.C., *U.S. Industry Profiles* (New York: Gale Research, 1998).
12. Templin, N., “Eccentric Sells: S. F. Firm Finds a Profitable Niche with Boutique Hotels”, *Contra Costa Times*, April 17, 1999, p. C1–C2.
13. U.S. Department of Commerce, *Census of Service Industries*, 1998.

Ситуация для анализа 20¹

Brithinee Electric в 1999 году: достижение новых стандартов

Гарольд Дайк

California State University — San Bernardino

Сью Гринфелд

California State University — San Bernardino

Близнецы Уоллес-младший и Дон Бритни были еще подростками, когда их отец, Уоллес Бритни-старший, в 1963 году основал компанию *Brithinee Electric* для ремонта электродвигателей. В то время миссия *Brithinee Electric* формулировалась так: предоставление первоклассного обслуживания клиентам, заинтересованным в качественном ремонте. Иногда братьям приходилось работать в мастерской отца сутки напролет, но привычка к труду дала свои результаты — к 23 годам братья получили дипломы математиков в Калифорнийском университете, что, несомненно, впоследствии сыграло свою роль в формировании корпоративной культуры компании. Деятельность *Brithinee Electric* неоднократно отмечалась различными наградами, которые теперь гордо красуются в офисе компании. Вестибюль перед конференц-залом украшен фотографиями, на которых Уолли и Дон запечатлены с известными политическими деятелями, в частности с Колином Пауэллом и Маргарет Тэтчер.

Компания *Brithinee Electric*, находящаяся в Колтоне, штат Калифорния, занималась ремонтом промышленных двигателей, продажей моторов и контрольных приборов, а также разработкой и изготовлением панелей управления, в основном для муниципалитетов и других компаний. В 1988 году компания отметила 25-летие своей деятельности. В ее штате числилось 23 работника, доходы составляли 4,6 млн. долл. В том же году ее деятельность была включена в три учебника по стратегическому менеджменту². В то время миссия *Brithinee Electric* формулировалась интуитивно — качество и сервис, но официальной формулировки миссии еще не существовало. Компании предстояло решить ряд важных проблем: повысить квалификацию служащих, устранить текучесть кадров, делегировать часть обязанностей братьев Бритни другим работникам; также предстояло принять решение о расширении деятельности. Компания находилась в оживленном экономическом районе в 80 км на восток от Лос-Анджелеса; расширение означало строительство новых производственных помещений для обслуживания клиентов региона Сан-Диего.

Спустя 11 лет, в 1999 году, штат *Brithinee Electric* увеличился до 50 человек, доходы — до 6,7 млн. долл., от планов по расширению деятельности на регион Сан-Диего решено было отказаться. Компания пережила спад, потеряла крупного клиента, обеспечивающего 1 млн. долл. годового дохода, устояла в условиях ожесточения отраслевой конкуренции, улучшила

¹ Эта ситуация была представлена на конференции North American Case Research Association (Североамериканской ассоциации по предметным исследованиям в экономике), Санта-Роза, штат Калифорния, октябрь 1999 года.

Copyright © by Harold Dyck and Sue Greenfeld. Все права защищены.

² S. Greenfeld, "Brithinee Electric", in Smith, Arnold and Bizzell (eds.), *Business Strategy and Policy* (Boston: Houghton-Mifflin, 1991), p. 180–200; Stahl and Grisby (eds.), *Strategic Management for Decision Making* (Boston: PWS-Kent, 1992), p. 368–387; Dess and Miller (eds.), *Strategic Management* (New York: McGraw-Hill, 1993), p. 393–410.

подготовку работников за счет введения формализованных методов обучения, остановила текучесть кадров и упорядочила полномочия братьев Бритни. Уолли и Дон сформулировали миссию компании под общим лозунгом "Больше прав клиенту". Вслед за этим компания предприняла ряд шагов, направленных на то, чтобы работники (кстати, представители разных национальностей) по своей инициативе "обеспечивали клиентов литературой, материалами, спецификациями и прочими возможностями обучения". Позже к "Декларации прав клиента" (врезка "Миссия и Декларации прав клиента компании *Brithinee Electric*") был добавлен слоган "*Brithinee Electric* достигает новых стандартов!".

Миссия и Декларация прав клиента компании *Brithinee Electric*

Наша миссия: радовать заказчиков первоклассными товарами и услугами, работать так, чтобы превосходить ожидания клиентов.

Декларация прав клиента компании *Brithinee Electric*

Мы в *Brithinee Electric* убеждены, что и клиент, и поставщик электрооборудования и услуг выиграют, если решение о покупке принимается на основе всей полноты информации. Ваше право как потребителя — требовать любую информацию о деловой практике поставщика. Сопоставив обязательства поставщика с назначенной ценой, вы поймете, насколько она справедлива.

Клиенту *Brithinee Electric* гарантируется.

Надежность

- У нас стабильный трудовой коллектив
- Отличные рекомендации у каждого работника
- У компании прочная финансовая база
- Мы осознаем свою ответственность за состояние окружающей среды

Открытость

- Мы создаем отчеты до и после ремонта
- Даем быструю и точную справку о текущих ценах на рынке
- Предлагаем товары и услуги других компаний
- Предоставляем точные и подробные счета

Качество

- Квалифицированный персонал
- Подробная документация
- Трудовая сознательность
- Последние технологические достижения

Обязательства

- Сервис
- Инвестирование в технологии и развитие компании
- Инвестирование в товарно-материальную базу
- Комплексное решение проблем

Brithinee Electric достигает новых стандартов!

В 1999 году перед компанией стояли новые задачи. За десять лет заметно усилилась конкуренция на рынке электродвигателей, а клиенты *Brithinee Electric* стали требовать более совершенных панелей управления. В 1999 году Уолли и Дон считали, что для обеспечения роста и процветания компании на долгие годы вперед необходимо уже сегодня найти ответы на острые вопросы стратегического и организационного характера: как *Brithinee Electric*, незатейливой ремонтной мастерской, позиционировать себя среди более крупных конкурентов? Какие качества *Brithinee Electric* способны стать дифференцирующими? Принесет ли успех позиционирование в качестве поставщика высококачественного сервиса, если большинство клиентов не способны оценить усилия компании по достижению новых высоких стандартов в ремонте электромоторов? Нужна ли компании перестройка организационной структуры и если да, то какая? (Организационная структура *Brithinee Electric* в 1999 году представлена на рис. 20.1.)

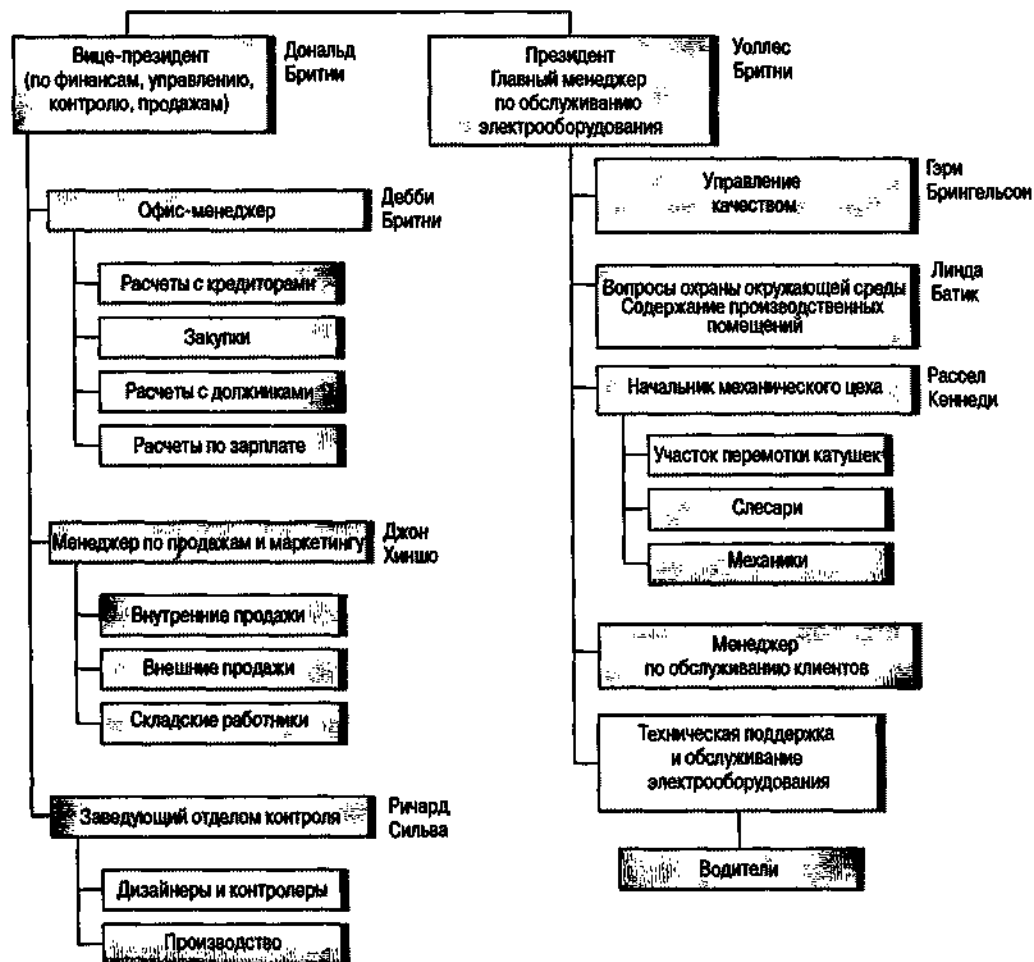


Рис. 20.1. Организационная структура *Brithinee Electric*

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Brithinee Electric, основанная в 1963 году, — это третья по счету попытка Уоллеса Бритни-старшего открыть ремонтную мастерскую: две предыдущие оказались неудачными. Сыновья Уоллеса, Уолли и Дон, с самого начала участвовали в предприятии, помогая отцу и постепенно набираясь опыта в ремонте электродвигателей.

В 1970 году компания *Lincoln Electric*, крупный производитель электромеханического оборудования, приступила к выпуску недорогой, но эффективной модели электромотора, и семья Бритни приняла важное стратегическое решение войти в число распространителей новой линии товаров *Lincoln*. Теперь, получая моторы от *Lincoln Electric*, механики *Brithinee Electric* предлагали клиентам выбор — чинить сломанный мотор или купить новый. В 1972 году в компании работало семь человек, заказы поступали непрерывно, компания смотрела в будущее с оптимизмом и построила новое помещение площадью почти в 1000 кв. м. Через семь лет общая площадь рабочих помещений увеличилась до 1500 кв. м. В 1980 году штат компании насчитывал 23 человека. В 1982 году Уоллес-старший ушел в отставку, и руководство компанией перешло в руки сыновей.

В 1987 году *Brithinee Electric* получала около 4,5 млн. долл. прибыли в год, из них 75% давала продажа электромоторов производства *Toshiba* и *Balkor* и около 25% — ремонт. Новое подразделение с одним штатным сотрудником занималось изготовлением и установкой индивидуальных панелей управления, однако продажа этих панелей не достигла еще такого объема, чтобы выделять ее отдельной строкой в годовых отчетах компании. Главным бизнесом *Brithinee* оставались моторы для водяных насосов и водоочистных сооружений, горных разработок, цементного производства, а также для пищевой промышленности, в частности виноделия и пивоварения.

РЕМОНТ МОТОРОВ И ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ

По официальным данным США и Канады, на долю установленных на промышленном и бытовом оборудовании электродвигателей приходится примерно 70% всей потребляемой электроэнергии: это почти столько же, сколько потребляют все легковые автомобили. Точно так же как надлежащее обслуживание и своевременный ремонт бензиновых двигателей снижают расход бензина, надлежащее обслуживание и своевременный ремонт электродвигателей продлевают их рабочий ресурс и способствуют экономии электроэнергии, поскольку известно, что у плохо отремонтированного электродвигателя заметно снижается коэффициент полезного действия. Большинство промышленных предприятий, использующих электродвигатели, хорошо знают, что поддержание моторов в исправном состоянии не только повышает надежность и срок службы аппаратуры, но и способствует экономии затрат на электроэнергию.

Когда в августе 1990 года иракские войска вторглись в Кувейт, угрожая закрыть для западного мира источники нефти, законодатели США и Канады приняли ряд постановлений, предписывающих потребителям экономить электроэнергию, в частности потребляемую электромоторами. Учитывая, что побывавшие в починке электромоторы потребляют намного больше электроэнергии, чем новые, специалисты изучили процессы ремонта электромоторов и практику продажи новых двигателей от производителей. Законодатели рассматривали такие draconические меры, как жесткие схемы лицензирования ремонтной практики и даже полный ее запрет, вынуждающий потребителей в случае поломки сразу покупать новые моторы. Однако в конечном итоге правительство сочло недопустимым такого рода вмешательство в частный бизнес и предложило взамен компаниям, занимающимся ремонтом электромоторов, присоединяться к программам добровольного соблюдения установленных стандартов для повышения эффективности и экономии электроэнергии. Сам Уоллес Бритни-младший как председатель технического комитета Ассоциации обслуживания электрооборудования (*Electrical Apparatus Service Association — EASA*) возглавил разработку ряда стандартов и нормативов ремонта электрообору-

дования, которые удовлетворяли требованиям законодателей. На этих стандартах и нормативах стала работать обновленная отрасль ремонта электрооборудования, внедрившая новые методики ремонта электромоторов. Тот факт, что *Brithinee Electric* была тесно связана с выработкой этих стандартов, компания использовала в качестве маркетингового инструмента для привлечения новых клиентов, в том числе и тех, что прежде пользовались услугами конкурентов.

Стремясь уменьшить зависимость национальной экономики от внешних источников нефти, правительство США издало два документа, регулирующих процедуры энергосбережения в зависимости от преобладающих климатических условий, и ужесточило меры по предотвращению парникового эффекта. Эти последние были направлены в первую очередь против крупных предприятий, работающих на ископаемом топливе, и заставили их искать способы повышения эффективности электрооборудования и снижения потребления электроэнергии. Следовательно, забота о состоянии окружающей среды также пошла на пользу улучшению методик ремонта электрооборудования.

BRITHINEE ELECTRIC В 1990-е ГОДЫ

В 1991 году положение *Brithinee Electric* пошатнулось. Перед компанией, по словам Дона Бритни, "словно выросла непреодолимая преграда". В начале 1990-х годов в экономике США наступил спад, что сразу отразилось на доходах *Brithinee Electric*. Не по своей вине компания потеряла клиента, который приносил ей 1 млн. долл. в год — просто оборудование клиента нельзя было приспособить к новым частото-регулируемым электроприводам, на которые перешла *Brithinee Electric*. Прибыль продолжала снижаться и в 1992 году, но уже в 1993 году наметился устойчивый рост. В 1996 году компания вернулась к показателям 1990 года. В *Brithinee Electric* гордились тем фактом, что за период спада ни один из сотрудников не был уволен, хотя некоторых работников отправили в неоплаченные отпуска.

В 1992 году в *Brithinee Electric* произошло три важных изменения, направленных на расширение складских помещений и переустройство мастерских для выполнения крупных заказов на ремонт тяговых электродвигателей по контракту с подразделением *Electro-Motive Division (EMD)* компании *General Motors*. Во-первых, примерно в 80 м от мастерской компания приобрела новое здание площадью 1200 кв. м, которое получило название "№680" (по своему адресу), заплатив за него 495 тыс. долл. и еще 141 тыс. долл. вложил в переустройство. Во-вторых, в №680 из старого здания перевезли оборудование общей стоимостью 500 тыс. долл., что позволило расширить участок перемотки и выделить специальное помещение под обслуживание двигателей *EMD*. В-третьих, компания ввела новые, более строгие процедуры контроля качества.

Приобретение №680 позволило *Brithinee Electric* приступить к развитию еще одного стратегического направления — разработке панелей управления. У компании был некоторый опыт в этом, и со временем изготовление панелей на заказ превратилось в одно из важнейших направлений деятельности *Brithinee*, повысившее доходы компании, увеличившее клиентскую базу и снизившее зависимость от одной категории клиентов или одного направления деятельности. Сокращение финансирования аэрокосмической и оборонной отраслей, произошедшее в начале 1990-х годов, отучило южнокалифорнийские компании держать все яйца в одной корзине. Развитие подразделения панелей управления означало диверсификацию производства. Как выразился Дон Бритни, "это для нас нечто принципиально новое, чистая работа — не то, что ремонт. Это сборка новой электроники". В 1992 году на пост начальника подразделения панелей управления был приглашен Ричард Сильва, усилиями которого компания получила сертификат UL (*Underwriter Laboratories* — лаборатории по технике безопасности США). Благодаря этому сертификату *Brithinee Electric* получила двух новых клиентов — *Square D* и *Tele-mecanique*, подразделения французской транснациональной компании *Groupe Schneider*.

По инициативе Линды Батик, ответственной за охрану окружающей среды и состояние производственных мощностей и работавшей непосредственно под руководством Уолли Бритни, в 1992 году *Brithinee Electric* закупила и установила мойку с замкнутым циклом для

деталей весом до 9 тонн. Благодаря этому отпала необходимость в большом количестве проточной воды, что положительно сказалось на эффективности производства. План рабочих помещений компании представлен на рис. 20.2 и 20.3.

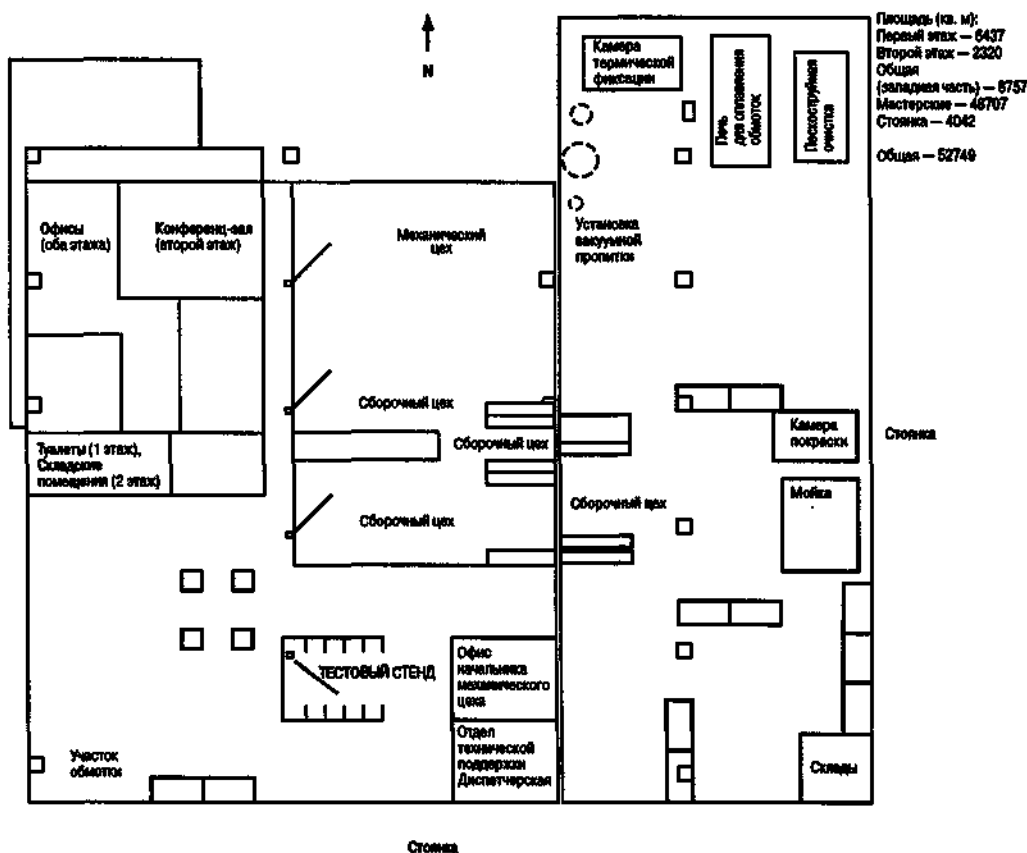


Рис. 20.2. План здания №620 Brithinee Electric (электромоторные мастерские и офис компании)

В 1997 году Brithinee Electric выделила 315 тыс. долл. на реконструкцию №620 (главного рабочего помещения компании до приобретения №680). Вот что говорит Уолли Бритни о причинах реконструкции.

Мы хотели, чтобы состояние окружающей среды соответствовало условиям производства и выпускаемой продукции. Тут у нас были особые цели и задачи. Например, снизить уровень шума и сделать восточную часть здания более подходящей для работы. Именно там находились устройства, создающие невыносимый шум, ... а также камера окраски, пескоструйный аппарат, пылеуловители, мойка, спускоподъемные механизмы, насосы. ... Мы изучили естественное освещение в здании и значительно увеличили его. ...

При этом мы перепланировали производственную зону таким образом, чтобы уменьшить искусственное освещение и соответственно затраты электроэнергии. Изоляционный материал заменили на более современный, потолок покрыли белым пластиком. Все это снижало температуру и шум в помещении, улучшало освещение. Общий эффект был потрясающий.

Мы расширили помещения цеховых офисов, чтобы улучшить возможности контроля на месте производства. В офисах установили лазерные принтеры и факс-модемы, что резко повысило эффективность труда конторских работников. Мы сделали так, чтобы курьерам, водителям

и рабочим не нужно было заходить в офисные помещения. В ходе перепланировки устранили большое открытое пространство посередине — прежде оно никак не использовалось и только усиливало шум, мешая телефонным разговорам.

Конференц-зал, выглядевший в начале 1970-х годов очень стильно, приобрел со временем убогий вид; мы полностью обновили его, расширили, перестроили и снабдили большим круглым столом для совещаний.

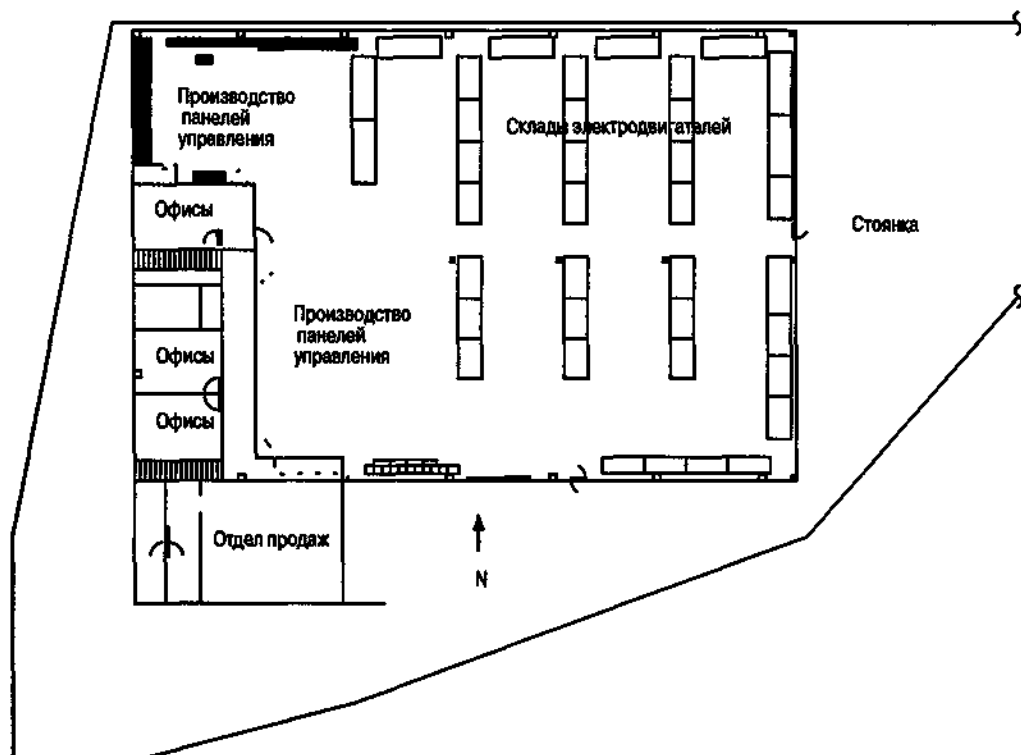


Рис. 20.3. План здания №680 Brithinee Electric

Brithinee Electric приобрела новое оборудование — установку вакуумной пропитки для ремонта роторов и статоров крупных электродвигателей — из-за закрытия в Южной Калифорнии ряда ремонтных мастерских поток заказов такого рода резко возрос. Для этой установки пришлось выкопать яму глубиной 3–4 м и получить множество разрешений от органов охраны окружающей среды.

Для установления и поддержания отношений со своими клиентами Brithinee Electric полагалась, главным образом, на метод личной продажи. Довольные клиенты охотно рассказывали о компании своим знакомым, и Brithinee Electric широко пользовалась этим бесплатным рекламным каналом. Только в конце 1997 года компания пригласила Сиды Сандефура на должность помощника Дона Бритни по рекламе и специальным мероприятиям.

В 1998 году доход Brithinee Electric составил 6,99 млн. долл., из которых 43% было получено от услуг по ремонту, 26% — от продажи электромоторов и 31% — от производства панелей управления. В течение 11 лет по ремонту и продажам компания вела отдельные отчеты, но в 1999 году перешла на консолидированный учет. Это упростило перемещение работников с одной должности на другую, однако сократилось и количество информации, отражающей трудозатраты в трех основных подразделениях — ремонт моторов, продажа моторов и производство панелей управления под заказ.

РЕМОНТ И ПРОДАЖА МОТОРОВ: СОСТОЯНИЕ ОТРАСЛИ

На протяжении 1980-х годов продажи электродвигателей росли в среднем на 20% в год. В начале 1990-х годов продажи стабилизировались, рынок насытился, цены на новые двигатели снизились, а их надежность увеличилась. Новые модели максимально упростились. Большинство типов двигателей стали стандартными и продавались повсеместно. К концу 1990-х годов конкуренция возросла настолько, что 12 из 13 основных распространителей электродвигателей *Toshiba* сообщили о снижении продаж новых моделей. Дон Бритни заметил: "Главное изменение на рынке — усиление конкуренции между несколькими ведущими брендами". *Brithinee Electric* уступила часть своей доли рынка конкурентам, а доходы от продажи новых электродвигателей снизились.

Распространение электродвигателей с частото-регулируемым электроприводом, более эффективных и потребляющих меньше электроэнергии, значительно изменило расстановку сил на рынке и требования к ремонту. В процессе работы в их катушках генерируются высокочастотные электромагнитные колебания с частотой несколько килогерц, приводящие к искровым разрядам и свечению; воздух в области разрядов ионизируется и образуется озон, разрушающий органические материалы изоляции катушек. Ремонт таких двигателей обходится дороже. Раньше срок службы изоляции составлял 10–12 лет, а двигатели с частото-регулируемым электроприводом нередко выходят из строя через несколько сотен часов работы.

Члены технического комитета *EASA* (Ассоциации обслуживания электрооборудования) неоднократно консультировались с учеными из различных электротехнических лабораторий, с представителями компаний — поставщиков компонентов обмотки, желая полностью уяснить для себя особенности новых электродвигателей, определить все причины их быстрого износа и разобраться, почему прежние методы диагностики двигателей оказались неэффективными. Кроме того, компании, занимающиеся ремонтом, хотели быть в курсе новейших разработок изоляционных материалов.

Появление частото-регулируемых электроприводов, управляемых встроенным микропроцессором, улучшило возможности контроля работы всей системы и снижения потребления электроэнергии, а вступление в силу Закона об энергосбережении в 1992 году заставило производителей электродвигателей искать новые конструкторские решения, главным образом, в материалах, используемых в статоре (его обмотка и была самым уязвимым местом) и роторе — спрессованных железных пластинах и медной проволоке, толщину которой конструкторы постепенно увеличивали (электрическое сопротивление проводника обратно пропорционально его площади поперечного сечения, а теряемая в виде теплоты мощность возрастает с увеличением сопротивления); при этом длина обмотки и толщина изоляции уменьшались. Однако с уменьшением толщины изоляции повышались требования к ее характеристикам и надежности и возрастала трудоемкость замены и ремонта таких обмоток.

Технический комитет *EASA* во главе с Уоллесом Бритни изложил все приведенные выше соображения инженерам и маркетологам компаний *Nomex* и *Kevlar* (ричмондские подразделения компании *Du Pont*), а также основным поставщикам медной проволоки (компаниях *Essex Group* и *Phelps Dodge*) и технических смол (*P.D. George*). Были проведены консультации с техническим подразделением Комитета по моторам и генераторам *NEMA*, чтобы наладить информационный обмен между производителями электродвигателей и ремонтниками. В результате разработаны технологические рекомендации для ремонта с использованием имеющихся материалов, увеличивающего срок службы электродвигателей с частото-регулируемым электроприводом.

Опыт, который Уоллес Бритни как председатель технического комитета *EASA* приобрел в общении с компетентными специалистами, помог ему, как президенту *Brithinee Electric*, найти наиболее удачные практические подходы к решению проблем, с которыми в компанию обращались клиенты, и в особенности проблем с частото-регулируемыми электроприводами. Внедренные компанией новые методики ремонта были хорошо приняты клиентами и улуч-

шили репутацию *Brithinee Electric* в глазах компаний-производителей. Все чаще отремонтированные в *Brithinee Electric* моторы служили дольше, чем новые.

Уменьшение количества конкурентов на южнокалифорнийском рынке

К 1999 году количество конкурентов *Brithinee Electric* сократилось. Несколько крупных производителей электромоторов закрыли свои ремонтные мастерские в Южной Калифорнии. Дон Бритни описывал ситуацию так: "Условия конкуренции намного честнее, когда на равных состязаются независимые компании, а не мощные подразделения крупных производителей. Теперь они не давят на нас, так что для нас условия улучшились". На южнокалифорнийском рынке свернуло свою деятельность подразделение швейцарской компании *ASEA Brown Boveri* (мастерская площадью почти 300 кв. м в 48 км к западу от *Brithinee Electric*); подразделение *Electro-Motive* компании *General Motors* закрыло свои ремонтные мастерские в Лос-Анджелесе, а *Rellance Electric* — в Анахайме; несколькими годами раньше закрылись мастерские *Westinghouse*. Ремонтное подразделение *General Electric* специализировалось на некоторых видах ремонта моторов высокого напряжения, а перемотку не делало вообще. Из мастерских, входивших в крупные компании, в регионе осталась только *McGraw-Edison*, но ее приобрела компания *MagnaTek* и вскоре перепродала *Eastern Electric*; она была гораздо меньше, чем *Brithinee Electric*. Закрытие большинства электроремонтных подразделений крупных компаний улучшило положение мелких компаний, в том числе *Brithinee Electric*. Дон и Уоллес не смогли до конца уяснить причину выхода из игры "крупных игроков", однако не преминули воспользоваться открывающимися возможностями и расширили свою клиентскую базу.

Участие *Brithinee Electric* в профессиональных организациях и правовые вопросы

Поскольку *Brithinee Electric* заботилась о повышении уровня технической грамотности своих клиентов и ужесточала требования к качеству своей работы, Уолли Бритни и Линда Батик стремились сохранить свои лидирующие позиции в *EASA*. Уолли занимал должность председателя Технического комитета, а Линда — Комитета по проблемам окружающей среды, впоследствии переименованного в Комитет по связям с государственными органами. Кроме того, Линда входила в Комитет по гарантиям и безопасности. По ее мнению, активное участие в деятельности *EASA* "весьма помогло компании в техническом плане". Благодаря работе в *EASA* руководство *Brithinee Electric* получало доступ к последней информации о новых материалах и технологиях, а также могло налаживать контакты с компаниями — производителями проволоки, изоляционных материалов и электрооборудования.

Brithinee Electric тесно сотрудничала с государственными организациями, в частности с Отделом контроля качества воздуха Южного побережья и Советом по воздушным ресурсам Калифорнии, помогая им разрабатывать стандарты и нормативы. В регионе вопросами стандартизации занималось несколько дублирующих организаций, их деятельность не координировалась. Линда Батик ежегодно заполняла практически идентичные анкеты трех федеральных агентств. Однажды ей пришлось потратить полдня на составление справки о том, что компания должна выплатить штраф в размере 6 долларов и 95 центов за случайный выброс в атмосферу вредных веществ (серного ангидрида, метана и пр.). Линде надоела бессмысленная работа, и она задумалась о том, как наладить работу всех трех ведомств, чтобы те могли получать актуальную информацию, не заставляя компании тратить рабочее время на заполнение дублирующих бумаг. Она считала, что "Калифорнии нет равных по части затруднений с получением разрешений". За разработкой ограничений, требований и указаний в Калифорнии пристально следили коллеги-чиновники других штатов, и нередко озабоченные экологическими проблемами штаты вслед за Калифорнией принимали у себя аналогичные акты об ужесточении борьбы с загрязнением окружающей среды. Уолли Бритни не нашел пока спо-

соба эффективно влиять на политику государственного регулирования, не был он уверен и в том, что его деятельность в EASA поможет свести к минимуму дублирующие функции различных ведомств. По его мнению, роль EASA должна сводиться к лоббированию интересов частных компаний в федеральных и местных органах, чтобы добиться более благоприятных условия для бизнеса без ущерба для охраны окружающей среды.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ BRITHINEE ELECTRIC

Ремонт электродвигателей

Brithinee Electric ремонтировала моторы мощностью до тысячи лошадиных сил, с напряжением до 4 тыс. вольт и весом до 5 тонн. По мнению Уоллеса Бритни, "95% моторов мощностью в 200 лошадиных сил и выше за весь срок службы попадают в ремонт не больше одного раза". Процесс ремонта начинается с доставки мотора в мастерскую, для этого в компании содержали парк грузовиков и нанимали водителей по контракту; иногда заказчики осуществляют доставку своими силами. Полученные моторы осматривали, тестировали и затем разбирали. После этого тестировался железный сердечник, и в специальной печи с регулируемой температурой выжигалась старая обмотка. Потом сердечник тестировался повторно, и проводилась перемотка, для которой использовался новый четырехжильный провод или проволока специальной марки. Затем концы обмотки выводились к контактам и проводилось предварительное тестирование, а после сборки мотора — окончательное тестирование; если мотор работал исправно, его готовили к отправке. Около 70% моторов, поступающих на *Brithinee Electric*, подлежали ремонту, остальные разбирались на запчасти. Компания производила ремонт только в своей мастерской. Это объяснялось соображениями ответственности в случае аварийных ситуаций, сложностью операций выжигания старой обмотки, использованием химических веществ и тем, что необходимое оборудование было стационарным (табл. 20.1).

Таблица 20.1. Последовательность операций ремонта электродвигателей

1	Приемка	7	Перемотка и подсоединение контактов
2	Первичный осмотр и тестирование	8	Предсборочный осмотр
3	Разборка	9	Сборка
4	Тестирование сердечника	10	Окончательное тестирование
5	Выжигание старой обмотки	11	Подготовка к отправке
6	Тестирование сердечника	12	Отправка

Организация ремонта

Расс Кеннеди, с 1998 года занимающий в *Brithinee Electric* должность начальника производства, осуществлял надзор за всем процессом ремонта, от приема в починку до отправки заказчику. Он распределял задания и составлял график работ так, чтобы заказ выполнялся к указанному сроку. Кеннеди делал снимки поступивших моторов (для этого у него было три цифровые камеры) и хранил изображения в электронном виде на компьютере Macintosh. Такой формат хранения оказался удобнее применявшихся раньше фотографий, сделанных фотоаппаратом Polaroid, к тому же цифровые изображения дешевле, возможности их использования шире. Включение цифровых изображений в заказ позволило снизить количество конфликтных ситуаций между заказчиком и рабочими. Например, один заказчик после получения отремонтированного мотора заявил, что не хватает одной детали; с помощью фотографий компания доказала, что все детали на месте.

Для моторов, ремонтируемых по контракту с *Electro-Motive Division*, компания разработала специальную технологическую цепочку, состоящую из набора стандартизованных процедур. Эта технологическая цепочка впоследствии успешно применялась и в других рабочих процессах компании.

Рабочий день ремонтников начинался с получения заданий, которые Кеннеди распределял в своем офисе, причем к листу с заданиями прилагались сделанные им фотографии. Моторы хранились в ящиках, помеченных ярлыками с цифровым и буквенным кодом. Каждому мотору или детали по установленной в компании системе выделялось отдельное место для хранения, но при работе в три смены часто выходило так, что детали оказывались в самых неожиданных местах. В ремонтном цехе находилось несколько моторов, не ремонтировавшихся по причине неплатежеспособности заказчиков, — иногда мотор просто привозили и оставляли до лучших времен; некоторые из них хранились с 1995 года. И хотя большинство таких моторов со временем все же ремонтировали, руководство компании начинало смотреть на длительное хранение как на услугу, за которую полагается брать с клиентов отдельную плату.

В большинстве случаев ремонт мотора обходился заказчику в сумму от 600 до 7000 долл. Доставленный мотор осматривал мастер и давал предварительную оценку; сумма по телефону или факсу сообщалась заказчику; если цена его устраивала, ремонтники приступали к работе. Работа распределялась на ежедневных производственных совещаниях, на которых прорабы дневной и ночной смен совместно с отделом обслуживания клиентов обсуждали продвижение работ и соответствие срокам сдачи заказов. Тут же определялся порядок выполнения текущих заказов и планировалось задание на ночную смену. На каждом рабочем месте висела составленная экспертами *EASA* табличка с допустимыми нормами отклонения для каждой детали. Некоторые государственные органы стандартизации рекомендовали владельцам моторов следить, чтобы при ремонте соблюдались нормы и стандарты *EASA*.

Рабочие задания обозначались разными цветами в зависимости от рода работы и срочности ее исполнения: зеленый означал «в ремонт», красный — «отложить», оранжевый — «очень срочно»; эти выполнялись в первую очередь. Кеннеди вспоминал один «оранжевый» заказ, когда десять кварталов Риверсайда оказались без воды, и в *Brithine Electric* работали круглые сутки, чтобы устранить поломку. Работа ремонтников над срочными заказами во внеурочное время оплачивалась клиентом дополнительно, а рабочие работали, сколько хватало сил. В экстренных случаях, когда очень срочный заказ поступал от очень важного заказчика, работа начиналась до получения подтверждения об оплате, что затрудняло работу отдела расчетов с должниками, однако Кеннеди не допускал промедления в чрезвычайных ситуациях. И все же президент Уоллес Бритни требовал по мере возможности избегать переработок (это не касалось срочных заказов, когда переработка оплачивалась из кармана клиента). Три четверти стоимости ремонта составляла оплата труда рабочих, одна треть — издержки на детали и материалы.

Планировка производственных помещений и работа с подрядчиками

В работе компании постоянно находилось от 75 до 110 заказов, в дневную смену работало 18 человек, в вечернюю — 5 и в ночную — 3, так что рабочие без дела не сидели. Бывало так, что все рабочие занимались «оранжевым» заказом. Менеджеры обратили внимание, что работникам часто приходится переходить из конца в конец мастерской, и в самом ее центре образуется настоящая давка. Решив, что надо расширить рабочее пространство мастерской, *Brithine Electric* пригласила консультанта по организации производственного пространства. Консультант опросил персонал, изучил маршруты рабочих и пришел к выводу, что расширение не требуется, достаточно провести перепланировку. Компания перенесла и расширила проходы, добавила освещение и электрические розетки и перепланировала рабочие места. Вредные производства были переведены в отдельный цех.

Кроме того, в мастерской случались простои, когда неожиданно заканчивался пропан: оказывается, никто не контролировал его использование. Руководство стало следить, чтобы поставщик регулярно пополнял запасы газа в мастерской. Расс Кеннеди постоянно искал, какие работы можно переложить на подрядчиков, оставляя рабочим только квалифицированный ремонт.

Отчеты для клиентов

Начиная с 1993 года *Brithinee Electric* вместе с отремонтированным мотором отправляет клиенту отчет с указанием причины поломки и описанием состояния мотора до и после ремонта; раньше такие отчеты компания использовала только для внутреннего пользования. В отчете содержались также специальные характеристики (вибрация, сопротивление обмотки и пр.), используемые для оценки производительности мотора. Руководство *Brithinee Electric* предоставляло клиентам эту информацию в качестве дополнительной бесплатной услуги. Вот что сказал об этом Уоллес Бритни: "Не стоит надеяться, что клиенты сами скажут, что им нужно, ... но мы для того и разработали наши программы обучения потребителей, чтобы воспитать потребителя, который потребует от нас разработки или приобретения хорошей системы — одновременно эффективной и надежной".

Линда Батик добавляет: "*Brithinee Electric* всегда славилась качеством работы, и за последние 9-10 лет наша репутация значительно упрочилась". Уоллес ввел систему тестирования и составления отчетов для клиентов, которые до того и не подозревали, что им это нужно. Она пояснила, что поначалу клиенты обращали мало внимания на сопроводительные документы, а теперь "забудешь отправить отчет, и на следующий день клиент звонит: "Где мой отчет? Мне нужен мой отчет!". Некоторые клиенты даже стали требовать аналогичные отчеты и у других ремонтных компаний.

Изготовление панелей управления под заказ

Изготовление под заказ означает, что компания закупает стандартные панели управления и устанавливает на них программируемые микроконтроллеры и частото-регулируемые электроприводы. *Brithinee Electric* не собиралась налаживать массовое производство таких панелей и не стремилась стать на этом рынке лидером по ценам; скорее компания считала эту нишу рынка источником дополнительных услуг для основных клиентов. Если в 1987 году изготовлением панелей управления под заказ занимался один работник, то в 1999 году — целый отдел с 9 штатными работниками. Порой отдел был так загружен, что приходилось привлекать работников из других цехов. *Brithinee Electric* специализировалась на устройствах мягкого пуска электродвигателей, снимающих возникающие в момент пуска перегрузки и продлевающих, таким образом, срок службы двигателя. В зависимости от сложности, одна панель стоила от 1 тыс. долл. до 10 тыс. долл. Иногда за конструкторскую работу и изготовление *Brithinee Electric* назначала отдельную плату.

С 1992 года менеджером отдела панелей управления работает Ричард Сильва. Первым делом ему поручили создание рабочих процедур, обеспечивающих соответствие панелей стандартам UL, а именно стандартам UL Standard 508 и UL Standard 845. Маркировка UL означала, что конструкция устройства удовлетворяет принятым нормам безопасности. Сильва был очень рад получению этих стандартов: "Сертификация — это официальное признание. ... Это очень хорошо для бизнеса, большой плюс для нас".

В *Brithinee Electric* принято всякую работу выполнять с запасом надежности; например, брали провод большего диаметра, чем обычно, и дополнительно подвергали его гальванизации оловом для большей устойчивости к повышенной температуре. Инженеры компании заранее спрашивали у заказчика о месте установки панели и выясняли степень активности разрушающих факторов (высокой температуры, влажности, ветра, и т.п.). В частности, в заказе для Объединенных Арабских Эмиратов были использованы детали, которые в случае необходимости легко можно починить или заменить теми, что имеются в продаже в Эмиратах. Цель компании — гарантировать, что панель управления заработает при первом же пуске и будет работать без сбоев дальше. В случае отказа панели страдала репутация *Brithinee Electric*, к тому же приходилось оплачивать командировку специалиста для устранения неисправности на месте.

Добиваясь соответствия панелей управления UL Standard 845, Сильва наладил тесное сотрудничество с рядом крупных компаний, одна из которых, *Square D*, сочла процесс изготовления панелей чрезвычайно гибким и удобным для клиентов. *Brithinee Electric* могла выполнить заказ быстрее, чем собственный завод *Square D*. Ричард Сильва пояснил модель сбыта:

"*Brithinee* — субподрядчик *Square D*, которая продает изделие в сеть распространения; отсюда изделие продается подрядчику, который поставляет электрооборудование, тот продает его генеральному подрядчику, который наконец устанавливает панель в какую-нибудь муниципальную организацию или компанию".

Кендис Уинн, менеджер завода *Square D* в Оушенсайде, штат Калифорния, описала отношения между *Square D* и *Brithinee Electric* как "уникальные". Она говорила: "Мы беседуем с ними по телефону несколько раз в день. ... В *Brithinee Electric* действительно умеют объяснять клиенту все технические подробности своей работы". Она была абсолютно уверена в качестве ремонта *Brithinee* и смотрела на *Brithinee Electric* как на партнера *Square D*. Другой представитель *Square D* — Дэвид Уитни, старший менеджер по продажам, работавший с промышленными клиентами в округе Оранж и части округа Лос-Анджелес, штат Калифорния, также утверждал, что деловые отношения между двумя компаниями больше похожи на партнерство, чем на отношения между заказчиком и исполнителем; он пояснил: "В наших отношениях большую значение имеют доверие и обмен информацией. ... Специалисты *Brithinee* — профессионалы высокого класса. Они хорошо знают, что нужно нашим клиентам, и прекрасно работают".

Инженеры *Brithinee Electric* для разработки панелей управления использовали программу AutoCAD, что ускорило подготовительный процесс и позволило быстрее подавать заявки на те или иные проекты. После принятия заявки и согласования условий рабочие *Brithinee Electric* приступали к изготовлению панели. Через четыре-шесть недель теоретическая часть готова; собственно сборка занимала одну-две недели, а остальное время шло на изготовление металлического каркаса.

Составляя график выполнения заказа, Сильва учитывал возможность непредвиденных задержек и вносил соответствующие поправки, но его отдел фактически никогда не использовал этот запас времени, что составляло предмет его особенной гордости: "Мы никогда, ни разу, ни при каких обстоятельствах не срывали сроки, — говорил Сильва. — Если надо, я выходил на работу по субботам и воскресеньям. ... Для нас это очень важно, потому что репутация — это главное". Что касается сертификатов, то, по словам Сильвы, сертификат UL 508 есть у многих, а вот UL 854 — лишь у 20 компаний в США, в том числе у *Brithinee Electric*. Среди остальных 19 — почти все крупные корпорации, такие как *Siemens*, *Allen-Bradley* и *Square D*. Находиться в одном списке с такими уважаемыми компаниями очень важно для репутации *Brithinee Electric*, это помогает привлекать новых клиентов.

Работники *Brithinee Electric* рассказали об одной проблеме, возникавшей при изготовлении и продаже такой специфической продукции, как панели управления, а именно о проблеме оплаты труда. Если расценки и ставки на работы по ремонту электродвигателей были хорошо известны, то стоимость труда рабочих отдела панелей управления и размер прибыли от их продаж было трудно оценить. Сильва подтверждал это; он говорил: "Оплата труда была для нас настоящей головной болью. До самого последнего времени мы не знали, как вести учет рабочего времени". Иногда руководство *Brithinee Electric* по полгода не знало, получит компания какую-нибудь прибыль от заключенного контракта или нет. При подаче заявки менеджеры *Brithinee Electric* выводили желаемую цену из своего опыта работы с предыдущими проектами, однако уникальный характер каждого заказа позволял им оценить трудозатраты лишь приблизительно. Проблема оплаты труда волнует менеджера Сильву до сих пор; ее решение поможет компании избежать просчетов при составлении заявок и стабилизировать прибыль от изготовления панелей управления.

Сертификация по стандартам ISO и EASA Q

Международная организация по стандартам (*International Organization for Standardization — ISO*) издает рекомендации, призванные способствовать повышению качества инженерных разработок и их реализации для ряда отраслей промышленности во всем мире. Стандарт ISO 9000, внедрение которого началось в 1990-х годах, помогает компаниям совершенствовать производственные процессы. Производители, получившие сертификат ISO, имеют под рукой формализованную систему норм, регулирующих весь производственный процесс.

Большинство компаний — производителей моторов (например, *Toshiba*, *General Motors* и *Square D*) получили сертификат ISO 9000. Существует три уровня сертификации по этому стандарту — ISO 9001, 9002 и 9003 (в готовящейся следующей редакции, однако, предполагался только один уровень). Самый строгий из них — первый, ISO 9001; его получение говорит о том, что компания удовлетворяет требованиям стандарта по трем категориям: конструкторские идеи, инженерные решения и качество исполнения; стандарт ISO 9002 относится только к последней категории. Популярность стандартов ISO в среде компаний — производителей промышленного оборудования, и признание, которое обеспечивала сертификация, не давали покоя братьям Бритни. Дэвид Уитни из *Square D* справедливо полагал, что *Brithinee Electric* рано или поздно захочет обзавестись соответствующими сертификатами, поскольку многие солидные компании, такие как *Boeing* и *General Motors*, прежде чем заключить контракт, интересовались программами контроля качества, применяемыми на производстве потенциального поставщика, и часто наличие сертификата ISO играло решающую роль при выборе партнера. Уитни говорил: “Ваши шансы повышаются, если ваши клиенты имеют сертификаты ISO”.

Ассоциация *EASA* начала разработку сходного стандарта *EASA Q*. По словам Линды Батик, этот стандарт “шире, чем ISO 9002. ... Он [*EASA Q*] включает в себя все положения ISO 9002, плюс несколько пунктов, относящихся исключительно к перемотке электродвигателей. Кроме того, он содержит положения, предусматривающие аудит некоторых компаний, чего нет в стандарте ISO 9002”. Подготовкой *EASA Q* занимался Комитет технической поддержки *EASA* с Уоллесом Бритни во главе. Расс Кеннеди говорил, что поддерживает стремление промышленных компаний к получению сертификатов ISO 9002 и *EASA Q*, потому что “тогда проще работать с документацией, ведь компания использует процедуры, которые приняты всеми. Это помогает перевоспитать любого 20-летнего гения-механика, имеющего собственный взгляд на каждую процедуру, и приучить его к порядку и стандартам. ... То, чем мы сейчас занимаемся, страшно интересно, и поэтому работа доставляет мне огромное удовольствие, а за всем этим стоят братья Бритни”.

С другой стороны, стремление *Brithinee Electric* получить сертификат ISO 9002 казалось несколько нелогичным, ведь компания уже имела сертификат UL. По утверждению Кендис Уинн из *Square D*, именно этот сертификат выгодно отличал *Brithinee Electric* от других изготовителей панелей управления; она также говорила, что из трех сертификатов — UL 845, ISO 9002 и *EASA Q* — первый был самым значимым. Желание получить сертификат ISO 9002 не имело рационального объяснения, оно исходило только от братьев, хотя Уоллес не скрывал, что “наличие сертификата ISO 9002 мало кого волнует на нашем рынке в Южной Калифорнии”; Дон соглашался, говоря: “Большинству наших клиентов совершенно все равно, есть ли у нас этот сертификат или нет. ... От компании наших размеров, в общем-то, этого сертификата и не ожидают: ни один из наших клиентов ее у нас не требовал. Главное преимущество, которое принес бы нам этот сертификат, состоит в том, что он позволяет оптимизировать наши производственные издержки”. И Уоллесу, и Дону Бритни было хорошо известно, что подразделение *Electro-Motive Division* компании *General Motors* использует наличие сертификата ISO 9000 как один из главных критериев при отборе подрядчиков, хотя в случае с *Brithinee Electric* это не имело значения. Другой аргумент в пользу получения сертификата — обеспечивающий им преимущества при работе на внешних рынках — не играл роли из-за локального характера деятельности *Brithinee Electric*, поскольку транспортировка крупногабаритных промышленных электромоторов на большие расстояния связана с неоправданно высокими издержками. Зато изготовление на экспорт панелей управления представлялось вполне реальным; правда, *Brithinee Electric* не рассматривала эту возможность всерьез, поскольку, во-первых, компания не обладала достаточным знанием спроса на внешних рынках, во-вторых, она считала более целесообразным сосредоточить ресурсы на работе с местными клиентами.

При всех изложенных выше доводах за и против *Brithinee Electric* поставила себе целью получить сертификат ISO 9002 в 2000 году. Братья понимали, что пока что эта цель недостижима, однако упорно стремились к ней, надеясь, что с сертификатом ISO 9002 привлекательность *Brithinee Electric* в глазах клиентов возрастет: ведь сертификат подтвердит высокое качество работы компании и станет дополнительным преимуществом в конкурентной борьбе.

Совершенствование внутренней организации компании

Дон Бритни стремился совершенствовать все процессы в компании. Всякое действие исследовалось на предмет возможных ошибок; Дону казалось, что экономить можно и нужно на каждой мелочи. Он рассказывал случай, когда компания продала принадлежавший ей грузовик и в устной форме сообщила оператору сотовой связи, чей телефон был установлен в кабине, о прекращении пользования номером этого телефона. Оператор ответил, что письменного подтверждения не требуется, и все об этом благополучно забыли. Бухгалтер Дебби Бритни, правда, оставила на виду записку с просьбой персоналу обратить внимание, если придет какой-нибудь счет за пользование сотовым телефоном от этого оператора. И вот, спустя 16 месяцев обнаруживается, что компания задолжала оператору за телефонные разговоры с этого номера по 70 долларов за каждый месяц. Оператор заявил, что ничего не слышал о прекращении контракта, а Дон задумался, правильно ли налажены процедуры внутри компании, если проблема обнаружилась лишь через полтора года.

Другой пример невнимательности также обошелся компании недешево. Работник, составивший заявку на крупный заказ по изготовлению панели управления, по недосмотру вычеркнул статью расходов на материалы объемом в 18% от стоимости контракта. Ошибку обнаружили слишком поздно, и компании пришлось работать даром, так как вычеркнутая статья равнялась всей прибыли, ожидаемой от контракта. Случай надолго запомнился еще и потому, что это был самый крупный контракт, выполненный отделом панелей управления за все время своей работы.

Потому-то братья Бритни и были уверены, что сертификат ISO 9002 нужен компании прежде всего как дисциплинирующая мера, которая поможет не допускать впредь досадных оплошностей, подобных упомянутым выше.

Цепочка ценности, совместный маркетинг и реклама

Сегодня в *Brithinee Electric* стараются на базе производственных операций разработать как можно больше услуг и для клиентов, и для поставщиков; прежде *Brithinee Electric* не считала предоставление дополнительных услуг стратегической целью. По контракту с *EMD* компания собирала двигатель в конфигурации, предусмотренной фирмой-изготовителем, а сборка по заказу клиента не расценивалась как отдельная услуга. Большинство двигателей, продаваемых компанией в конце 1980-х годов, поставлялось прямо со складов *Toshiba* и *Balkor* (чьим эксклюзивным дистрибьютором была *Brithinee*). Со временем стало очевидно, что имея одну точку сбыта и относительно небольшой объем продаж, сложно конкурировать с появившимися в начале 1990-х годов многочисленными филиалами торговых домов, имевших преимущества прямых закупок и системы скидок. Тогда менеджеры *Brithinee Electric* обнаружили, что гораздо выгоднее бороться за потребителей, желающих получить электрооборудование на заказ с последующим обслуживанием. Для этого у компании были и возможности, и опыт. Таким образом компания выявила и реализовала возможность создания прибыли на высокой квалификации своих работников, одновременно удовлетворяя отдельную категорию спроса — на нестандартные электромеханические системы.

Что касается совместного маркетинга, то его *Brithinee Electric* старалась использовать при всяком удобном случае. Работая с *Square D*, например, менеджеры *Brithinee* тесно сотрудничали с Дэвидом Уитни, чтобы как можно лучше удовлетворять клиентов *Square D*. Вот что рассказывает Уитни: "Если ко мне обращается представитель муниципальной службы водоснабжения, я спрашиваю у него, где они ремонтируют электромоторы, и рекомендую *Brithinee Electric*". С своей стороны, *Brithinee Electric* рекомендовала своим клиентам *Square D*, если там их заказ можно выполнить лучше или дешевле.

Компания пригласила двух независимых торговых агентов, которые поддерживали связи с имеющимися клиентами и искали новых, — нуждающихся в услугах по ремонту, заказчиков панелей управления, покупателей новых моторов. Конкуренты, если у них не было возможности выполнить заказ, направляли клиентов в *Brithinee Electric*; также поступала и *Brithinee*. В частности, небольшая компания *C&M Electric*, не занимаясь ремонтом крупных моторов, рекомендовала клиентам *Brithinee Electric*, а *Brithinee* направляла клиентов с однофазными двигателями в *C&M Electric*.

Руководство *Brithinee* искало способы увеличения продаж, чтобы полностью загрузить рабочих всех трех смен и повысить доходы компании. Менеджер по продажам и маркетингу Джон Хиншо жаловался: "Дороже всего в нашем деле обходится привлечение клиента". Джон поставил цель: поддерживать и расширять работу с постоянными клиентами, одновременно стараясь привлечь новых. Одним из источников новых клиентов стали компании, открывающиеся в регионе. *Brithinee Electric* изучила базу данных Marketplace, изданную на компакт-дисках компанией *Dun and Bradstreet*, и обнаружила сотни компаний, похожих на нынешних клиентов *Brithinee*. Кроме того, компания выяснила, что многие из постоянных клиентов, ремонтирующих моторы в *Brithinee Electric*, даже не подозревают о том, что компания занимается также изготовлением на заказ панелей управления, а заказчики панелей пребывают в неведении о возможностях ремонта электромоторов на этом же предприятии.

По мнению Хиншо, отчеты с результатами тестирования мотора, введенные как дополнительная услуга, способствовали повышению требовательности постоянных клиентов; как уже говорилось, клиенты теперь требуют аналогичные отчеты и от конкурентов *Brithinee*. Он также рассматривал сертификат UL как самый важный из всех полученных компанией, потому что его получение сыграло значительную роль в повышении объема продаж, в особенности панелей управления: "Как гарантия безопасной эксплуатации, стандарт UL — это то, что надо".

Приняв решение о расширении клиентской базы, Дон Бритни и Сид Сандефур отправились повышать свое образование на курсы по маркетингу, открытые при местном колледже, где среди прочего учились готовить презентации для семинаров. Впоследствии Дон и Сид проводили для членов *EASA* и представителей бизнеса презентации на темы установки и правильной эксплуатации промышленных электродвигателей, максимального повышения эффективности электрооборудования, проведения профилактических мероприятий и пр. Уоллес поощрял такую просветительскую деятельность: "Плох тот клиент, который не знает, что мы делаем с его мотором". Дону и Сиду приходила мысль поискать клиентов в Аризоне и Северной Калифорнии, поскольку несколько компаний, занимавшихся грузоперевозками между этими штатами, гарантировали быструю доставку. В целом, характеризуя маркетинговую деятельность *Brithinee Electric*, Сид заметил, что еще многого предстоит достичь и многому научиться.

Бухгалтерский учет и информационные технологии

Бухгалтерский учет в *Brithinee Electric* вела Дебора Бритни. Прежде чем стать женой Дональда Бритни и (в 1990 году) главным бухгалтером *Brithinee Electric*, она занималась 17 лет составлением бухгалтерских отчетов, ведением закупок и составлением доверенностей в окружной администрации, где отвечала за бюджет округа в 70 млн. долл. (уже тогда она иногда приходила в *Brithinee Electric* помогать вести бухгалтерский учет). Выдержка из годовых отчетов *Brithinee Electric* за семь лет представлена в табл. 20.2.

В 1998 году компания перешла на новую систему распределения прибыли 401(K). По действовавшей до этого системе компания в конце каждого года отчисляла в корпоративный пенсионный фонд премиальные, размер которых зависел от годовой прибыли; при новой же системе пенсионные отчисления делались ежемесячно и были привязаны не к общей прибыли компании, а к текущей зарплате работника. Обосновывая переход на новую систему, Дебора указывала, что "в последние годы показатели в наших финансовых отчетах сильно различаются по месяцам ... переход на систему 401(K) значительно облегчает учет". Расчет с работниками велся по этой системе с первого дня их работы. По словам Уоллеса, у 401(K) было два преимущества: каждый работник имел полную информацию о своем текущем финансовом состоянии и мог самостоятельно контролировать отчисления в свой пенсионный фонд. Был и один недостаток: эти отчисления не привязывались к общему благосостоянию компании. Уоллес заявил: "Надо доходчиво объяснить работнику, что как работает он, так работает и его компания. Ведь если он хочет скопить себе на старость, желательно, чтобы к тому времени компания не прекратила свое существование".

Таблица 20.2. Основные финансовые показатели Brithinee Electric за период с 1988 по 1998 год (долл.)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998*
Бухгалтерский баланс											
Активы											
Активы	1278365	1644500	1551245	1229799	1105523	997596	1125322	1195479	1269494	1501129	1446709
Фиксированные активы, минус аккумулятивная амортизация	121739	82625	139922	193562	271273	223745	293329	240558	363180	406165	441091
Другие активы	14716	14716	14716	7.876	2087	6896	6896	6896	1093	2004	1951
Всего активов	1414820	1741841	1705884	1431238	1378883	1228236	1425546	1442933	1633767	1909299	1889752
Пассивы и акционерный капитал											
Текущая задолженность	356096	563656	332276	328377	540978	376593	378799	292863	305465	550758	351239
Долгосрочная задолженность							28079	19036	26708	36106	27662
Акционерный капитал	1058724	1178184	1373607	1102860	837905	851644	1018668	1131034	1301593	1322434	1510850
Всего пассивов и акционерного капитала	1414820	1741841	1705884	1431238	1378883	1228237	1425546	1442933	1633767	1909299	1889752
Отчет о прибыли и убытках											
Валовой доход	4836401	5372555	5643979	4530838	4405211	4968783	5127066	5995404	5696261	6490431	7037731
Объем продаж	3349853	3766378	3751243	3013072	3045850	3260598	3344487	3854561	3525998	4370105	4483012

* Прогноз.

Одна из главных трудностей бухгалтерского учета состояла в том, что связанные с изготовлением панелей управления работы почти не поддавались оценке и учету. Дебора Бритни тут разводила руками: "Мы просто не ведем учет стоимости труда [в этом отделе]. На ремонтном участке с учетом все в порядке: мы потратили порядочно времени и проанализировали все работы и издержки. ... А разобраться, какая работа сколько стоит на сборке панелей, совсем не так просто". Дебора испробовала разные способы сбора информации, необходимой для выведения оценок стоимости, и убедилась, что надо найти адекватные подходы к устранению разницы (очень часто огромной) между предварительной сметой и фактической стоимостью изготовления панели. Сложности добавляли неотрегулированные тарифы оплаты труда на работах по сборке панелей и изменения цен на используемые детали со дня составления оценки и до дня сдачи заказа, а также изменения в конструкции, которые вносил во время работы сам заказчик. Дебора чувствовала, что компании надо допустить внесение изменений в смету по ходу работы, если того требуют изменившиеся цены на компоненты или последние коррективы клиента. Еще одной проблемой был учет закупок; как замечал Сид Сандефур: "Ситуация с ценами меняется на глазах. В смете обязательно окажется пункт, на который не хватает выделенных средств". В таких случаях *Brithinee* приходилось устанавливать другую деталь вместо указанной в проекте, для получения которой нужно было направлять поставщику дополнительный запрос.

"У нас нет единой системы регистрации поступающих заказов", — говорил Дон Бритни. Компания, правда, для уменьшения бумажной работы приобрела соответствующее программное обеспечение, но его еще не установили. С тем, что необходимо оптимизировать бухгалтерскую работу, никто не спорил, но единого плана действий в *Brithinee Electric* пока не приняли.

Что касается современных информационных технологий, то Дон Бритни по этому поводу высказался так: "Конечно, с компьютерами приятнее работать. ... У нас в компании наберется их десятка три, а десять лет назад было один или два, не больше. ... Нет, компьютеры — это большой плюс в работе". В компании была локальная сеть, объединившая как машины Macintosh, так и ПК под Windows NT; оба типа машин равно использовались для регистрации заказов, работы с почтой, доступа к корпоративной базе данных и обмену информацией по всей компании. Локальная сеть была подключена к Internet, но собственного сайта у *Brithinee Electric* пока не было; как пояснил Дон, "трудно представить, что наши постоянные клиенты станут искать нас через Internet, ... в всяком случае, пока". В компании, разумеется, исследовали разные возможности информирования о *Brithinee Electric* потенциальных клиентов, но не были уверены, что Internet окажет в этом хоть какую-нибудь помощь. Компьютеры в *Brithinee Electric* применялись скорее как орудие труда: Уоллес разработал специальные формы, в которых рабочие в разных участках мастерской отмечали выполнение своих заданий, и приводил это как пример истинного назначения компьютерной техники: "Для нас компьютер в принципе не отличается от отвертки или плоскогубцев, хотя некоторые сомневаются, что компьютеру место в ремонтной мастерской".

Кадровая политика

Brithinee Electric часто приходилось оказывать своим клиентам срочную помощь в починке электрооборудования, поэтому в компании существовали жесткие требования к трудовой дисциплине — только это позволяло выполнять заказы в сжатые сроки. Чтобы снять напряжение от постоянной спешки и снизить влияние стрессов, *Brithinee Electric* пригласила на постоянную работу психолога и перешла на работу в три смены вместо двух. Специалист по психологии на производстве пришел в компанию в 1996 году, он протестировал персонал и приступил к оздоровлению производственного климата. Дон Бритни говорил: "Мы старались приглашать в компанию людей с примерно одинаковым складом ума. От некоторых проблемных сотрудников нам удалось избавиться. ... Это придало лицу компании более приятное выражение, что не смогли не заметить наши клиенты и даже наши поставщики". В *Brithinee* ведется картотека анкет всех работников (с их разрешения). Изучение этих анкет

помогло установить, например, почему одни работники ладят между собой, а другие — нет. В результате психолог составил обобщенный тип “работника *Brithinee*”, который используется при рассмотрении заявлений о приеме на работу. Расс Кеннеди так и говорил: “Нам нужны люди, соответствующие типу работника *Brithinee*”. По рекомендации психолога переместили несколько сотрудников внутри компании; в целом работу психолога сочли вполне удовлетворительной.

В компании действовал абсолютный запрет на наркотики, и нанимавшиеся на работу проходили обязательный тест. Уличенных в употреблении наркотиков выгоняли (один из работников в состоянии наркотического опьянения разбил грузовик); такая политика положительно сказывалась на моральном климате компании. Сотрудники находили стиль менеджмента в *Brithinee* “очень мягким” по отношению к ошибкам и нарушениям.

После перехода на три смены компания расширила штат работников (подобранных по соответствию типу “работника *Brithinee*”), которые отлично сработались с коллективом. Для оптимального распределения рабочих ресурсов компания нанимала троих-четверых низкоквалифицированных разнорабочих, которые не имели постоянного рабочего места и по мере надобности переводились с одного задания на другое. Расс Кеннеди говорил: “Мы постоянно совершенствуемся ... [и теперь] в состоянии справиться с любой срочной работой”.

Brithinee Electric страдала некоторыми характерными проблемами менеджмента, присущими растущим компаниям семейного бизнеса. Ветеранам компании, которые начинали работать бок о бок с Доном и Уоллесом-младшим, не всегда нравилось появление менеджеров среднего звена, заменивших Дональда и Уоллеса, которые теперь возглавляли компанию. Проблему уладил производственный психолог: несколько уточнений в должностных инструкциях, усовершенствование документации, несколько советов братьям. Уоллес по этому поводу шутил, что его авторитет продан, а на вырученные средства куплен психолог, зато теперь менеджеры и работники хорошо понимают друг друга и работают единой командой. Повышение зарплаты, кстати, определялось братьями лично; учитывалась текущая прибыль, конъюнктура на рынке труда и ценность работника для компании, причем регулярные ежегодные повышения не гарантировались.

Перспективы роста и прогнозы на будущее

В будущем братья Уоллес и Дональд Бритни видели перед своей компанией непростую задачу: как реализовать запланированный рост годовой прибыли в 10–15% на рынке, где аналитики прогнозируют ежегодный спад в 2%? Не было определенности и относительно стратегического направления развития компании: стоит ли и дальше развивать существующие направления (ремонт и продажу электродвигателей и изготовление панелей управления) или разделить компанию и попытаться завоевать новые сегменты рынка? Если да, то какие? Возможности роста представлялись туманными; с 1988 года в перемотке электродвигателей *Brithinee Electric* достигла роста в 180% роста, а Уоллес по этому поводу сказал: “Я даже и предположить не мог такого подъема. ... Впрочем, наши прогнозы вообще никогда не сбываются”. Прибыль *Brithinee* прогнозировалась только на год вперед, хотя штатный консультант предлагал делать долгосрочные прогнозы и ставить цели на более отдаленные сроки, а не на год, как это принято в компании.

Говоря о перспективах роста, Уоллес заметил, что в ближайшем будущем водоочистные предприятия по всей стране собираются вложить в обновление оборудования 40 млрд. долл., из которых немалая доля отводится на приобретение новых электродвигателей, о чем он с удовлетворением говорил: “Очень кстати. ... В этом обновлении самый большой потенциал нашего роста”. Обслуживать более крупные партии моторов с имеющимися у *Brithinee Electric* ресурсами не представляло сложности — стоило только укомплектовать вторую и третью смены. С другой стороны, появился спрос на ремонт более крупных моторов, но у компании не было для этого соответствующих мощностей, а для технического переоснащения нужны были немалые средства. Где их взять, Уоллес еще не решил.

В случае необходимости компании могла расширить помещения за счет пустующего места площадью 2 га между зданиями №620 и №680. Об этом пустыре Линда Батик говорила, что просто не знает, для чего его приспособить (он начинался позади обоих зданий, захватывал прилежащий тупик и часть соседней улицы). Этот пустырь можно было отдать под новые складские помещения, под автостоянку, построить на нем новое, более просторное здание для цеха сборки панелей управления или для ремонтных работ; решение о его использовании еще не приняли. Кроме размышлений о развитии, руководство *Brithinee* волновала проблема получения сертификата ISO 9002: окупятся ли затраты компании на доведение производства до уровня, требуемого этим стандартом? Другими словами, захотят ли клиенты *Brithinee Electric*, настоящие и будущие, оплачивать стремление компании к высоким стандартам?

Наконец, братья Бритни приближались к своему пятидесятилетию, и следовало уже начинать готовиться к пенсии и присматривать преемника. Уоллес оставался холостяком, а у Дональда и Деборы подрастала дочь (в 1999 году ей было 10 лет). Страховки на случай смерти и инвалидности братья выписали друг на друга.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Electrical Apparatus Service Association, Inc. (EASA). *Understanding A-C Motor Efficiency*, 1994.
2. Electrical Apparatus Service Association, Inc. (EASA). *How to Get the Most from Your Electric Motors*, 1997.
3. Electrical Apparatus Service Association, Inc. (EASA). *EASA AR 100 1998 Recommended Practice*, 1998.
4. Greenfield, S., "Brithinee Electric", in Smith, Arnold, Bizzell (eds), *Business Strategy and Policy* (Boston: Houghton-Mifflin, 1991), p. 180–200; Stahl, Grisby (ed.), *Strategic Management for Decision Making* (Boston: PWS-Kent), 1992, p. 368–387; Dess and Miller (ed), *Strategic Management*, (New York: McGraw Hill), 1993, p. 393–410.
5. Nailen, Richard L., "Building a Service Company's Numbers with Higher Mathematics", *Electrical Apparatus*, December 1997.
6. "You Got It Off the Ground and Flying, Now How Do You Safely Land It?", *Los Angeles Times*, December 16, 1998, p. C8.

Ситуация для анализа 21¹

Нью-йоркский отель Россосо

Анна Маттила
Pennsylvania State University

От одного из посетителей, впервые остановившегося в нью-йоркском отеле *Rossoco*, поступила жалоба. По этому поводу в снежный день 2 января 1998 года директор отеля Тони Ричардс пригласил на совещание все высшее руководство: начальника производства Сильвию Дженкинс, руководителя отдела кадров Пола Гордона и директора по маркетингу Нэнси Уилер; еще двое — директор по снабжению продовольствием и начальник инженерного отдела — проводили занятия по пожарной обороне в ресторанной кухне и потому отсутствовали. Предложив директорскому составу ознакомиться с жалобой, Ричард упрямо объяснил, что, к сожалению, с описанным в письме постоянно сталкиваются практически все постояльцы отеля.

Всем, кого это может касаться.

Я прожила в вашей гостинице больше недели и уезжаю с очень неприятными впечатлениями. Я часто бываю в Нью-Йорке, но у вас, скорее всего, больше не поселюсь. Но я хотела бы объяснить, что мне не понравилось.

Уже на следующий день после приезда, дожидаясь в баре отеля заказанного коктейля, я поняла, что сервис здесь никуда не годится. Бронируя номер, я гадала, что меня ждет в *Rossoco*, потому что ничего не слышала о вашем отеле. Это не *Hilton* или *Marriott*, где все известно наперед. Что и говорить, первое впечатление от вашей гостиницы было грандиозным: просто райский уголок на Таймс-Сквер, практически в центре города! Вестибюль маленький, но элегантный и обставлен со вкусом. В таких отелях приятно встречаться с клиентами и проводить переговоры, он достаточно велик, чтобы обеспечить конфиденциальность, и в то же время уютен, что придает деловым встречам особую атмосферу дружелюбия. Соответственно я ожидала и высочайшего класса обслуживания, поскольку в отделке всех помещений была заметна забота и отменный вкус. Ни одной непродуманной детали, незавершенной идеи! К моему искреннему разочарованию, ожидания мои не оправдались.

После длительного и утомительного путешествия с другого конца света просто мечтаешь о горячем душе и уютной постели. Я прибыла в отель около шести часов вечера в среду. Швейцар любезно приветствовал меня и взял мой багаж. Я поднялась на лифте в вестибюль и подошла к регистрационной стойке, где простояла, кажется, целую вечность, дожидаясь, пока на меня обратят внимание. Наконец одна из двух девушек-регистраторов, оторвавшись от бумаг, соизволила заметить меня и спросила, чем она может мне помочь. У меня возникло ощущение, что я оторвала ее от весьма важных дел. Я назвала свою фамилию и объяснила, что заказывала номер. Девушка сообщила номер моей комнаты и дала мне ключ. Я поспешила наверх, ваяясь с ног от усталости. В основательно прокуренном номере обнаружилось две кровати — я же заказывала одноместный номер для некурящих; я тут же позвонила вниз. Девушка-регистратор с раздражением ответила, что мне следует спуститься вниз, пока она попробует что-нибудь для меня сделать. Пришлось проделать обратный путь — до лифта, двадцать этажей вниз и снова к регистрационной стойке. Прощедив извинения за причиненные неудобства, девушка дала мне другой ключ, я во второй раз отправилась в свой номер.

¹ Эта ситуация приводится для обсуждения в классе, а не в качестве примера эффективного или неэффективного администрирования.

Все права сохранены за автором и North American Case Research Association (NACRA). Copyright © 2000 by the Case Research Journal and Anna S. Mattila.

Почти полчаса я ждала, пока доставят мой багаж. Наконец появился коридорный. Одну из моих сумок — самую дорогую, из крокодиловой кожи, — он прислонил к двери, чтобы та не закрылась, пока он вносил остальные вещи. Затем он информировал меня об предоставляемых в отеле услугах (стандартный набор: мини-бар, чистка обуви, круглосуточная доставка заказов в номер, тренажерный зал и пр.), улыбнулся и пожелал приятного отдыха. При этом он ни разу не обратился ко мне «мисс Бресснер», усугубив впечатление, и без того изрядно подпорченное полчасовым ожиданием багажа и зрелищем моей сумки, подпирающей дверь.

Распаковав багаж и устроившись, я взяла меню; оно показалось мне бедноватым, но я очень устала и решила заказать ужин в номер. Девушка на другом конце провода уже знала мою фамилию: «Добрый вечер, вас приветствует служба доставки отеля *Rossoco*, это Кэри. Чем я могу помочь вам, мисс Бресснер?» Это несколько приободрило меня. Еда мне тоже понравилась, несмотря на то, что прибыла лишь через час, хотя любезная Кэри сказала, что все будет готово через 25 минут. Поужинав, я позвонила в службу доставки и сказала, что оставляю поднос за дверью. Когда я наконец легла спать, уже была полночь.

Утром я едва не наступила на тот самый поднос — он лежал на том самом месте, где я его оставила вчера вечером. Сегодня вечером, когда я выписывалась, девушка-регистратор заговорила со мной о будущих визитах, предложив помощь в резервировании номера. Я вежливо отказалась и сказала, что мое пребывание в *Rossoco* было не из приятных. Она, разумеется, принесла свои извинения. Мы попрощались; выходя из дверей отеля, я пыталась сформулировать впечатления от своего пребывания, но точно знала, что больше сюда не вернусь.

Мне понравился ваш отель; он гораздо привлекательнее, чем большинство отелей *Hilton* и *Marriott*, где мне довелось побывать, и цены вполне приемлемы для Нью-Йорка. Тем не менее, лично я в *Rossoco* останавливаться больше не собираюсь. Обслуживание не оправдало моих ожиданий. Персоналу *Rossoco* следует задуматься об отношении к клиентам и внимательнее относиться к деталям. Мало кто из служащих проявлял элементарную вежливость, и почти никто не заботился о том, чтобы мне было удобно. Я надеюсь, что положение будет исправлено, поскольку в моем лице ваш отель потерял как минимум одного клиента.

Искренне ваша Лора Бресснер.

Когда собравшиеся прочитали жалобу г-жи Бресснер, Ричардс перешел к сути дела: «Что мы можем сделать, чтобы таких жалоб больше не было? Как повысить качество обслуживания наших клиентов? Мы должны принять меры, чтобы не терять постояльцев, учитывая предстоящее повышение цен, на которое придется пойти ввиду нашего финансового положения. Слушаю ваши предложения! Что может предложить наш директор по маркетингу?»

Нэнси Уилер ответила: «Я считаю, что из-за повышения цен мы можем лишиться своих постоянных клиентов, поэтому следует подумать о привлечении новых клиентов. К тому же у нас проблема с выходными днями — половина номеров пустует. Может быть, следует разработать специальные предложения, чтобы заинтересовать туристов, приезжающих в Нью-Йорк на выходные? Следует учесть еще вот что: среди наших клиентов очень много приезжих из Азии, поэтому я предлагаю начать активный маркетинг в World Wide Web. Мы можем разместить рекламу на сайтах азиатских пассажирских авиакомпаний, а также на *Yahoo!* или *Netscape*, чтобы туристы, интересующиеся туристическими услугами в Нью-Йорке, могли получить информацию о нашем отеле. Я навела справки; по моим подсчетам, реклама на сайтах, связанных с туризмом, обойдется нам примерно в 12 тыс. долл. в месяц».

Слово взял руководитель отдела кадров Пол Гордон: «Не хотелось бы с вами спорить, Нэнси, но сегодня наша задача — не привлекать новых, а удержать имеющихся клиентов. Данные опросов постояльцев по вопросам качества обслуживания и растущее число жалоб, которые я тоже получаю, ясно показывают, что те, кто у нас побывали, слишком часто уезжают от нас недовольными. Взгляните на данные опроса (Приложение 1). Я убежден, что нам надо разработать стратегию повышения качества нашего обслуживания. Из неофициальных бесед с нашими работниками я знаю, что они с трудом понимают должностные инструкции и не знают, как им реагировать на жалобы клиентов. По заведенному у нас порядку, каждое нестандартное решение требует согласования с начальством. Можно себе представить, что чувствует клиент, запла-

тивший больше 200 долл. в сутки за номер, который к его приезду не готов, а служащий, вместо того, чтобы немедленно предложить ему чашечку кофе за счет заведения, бежит на поиски начальника, чтобы спросить на это разрешения. А этот начальник, в свою очередь, обращается за разрешением ко мне или к вам, а время идет и клиент еще больше раздражается. Я считаю, что мы должны позволить служащим улаживать подобные проблемы немедленно на месте”.

Сильвия Дженкинс, начальник производства, включилась в дискуссию: “Теоретически это возможно, но как контролировать возникающие при этом дополнительные расходы? Бесплатное угощение и возмещение морального ущерба означают рост издержек, а наше финансовое положение нам этого не позволяет. Кроме того, как известно, сейчас идет расширение штата продовольственного отдела, а это тоже дополнительные расходы и, в конечном итоге, снижение прибыли”.

О МЕНЕДЖЕРАХ ОТЕЛЯ

Тони Ричардс начал работу в сфере обслуживания 25 лет назад, еще школьником, подрабатывая в ресторане своего отца. Студентом колледжа он во время летних каникулах подрабатывал на курортах Кейп-Кода. Получив степень бакалавра, Тони три года работал в страховой компании в Хартфорде, штат Коннектикут. Однако гостиничный бизнес нравился ему больше, и он решил получить степень магистра гостиничного менеджмента. После колледжа он работал в *Bristol Hotels*, готовил новые отели этой быстро развивавшейся сети гостиниц. В *Roccoco* Ричардс пришел два года назад. Своей первоочередной целью он считал повышение доходов отеля за счет сокращения издержек и увеличении клиентской базы. В результате в 1997 году отель *Roccoco* впервые за долгие годы заработал больше, чем потратил.

В конце 1996 года Ричардс нанял на должность директора по снабжению продовольствием Жана-Пьера Потье — выпускника престижной парижской кулинарной школы *Cordon Bleu*. Энергичный характер и профессионализм Жана-Пьера помогли вдохнуть новую жизнь в ресторанный бизнес *Roccoco*: уже через год его превосходные банкеты и отличное меню привели к росту продаж в ресторане отеля на 22%. С 1996 года доходы от обслуживания в номерах стабильно увеличиваются на 50% ежегодно.

Пол Гордон, начальник отдела кадров, пришел на эту должность полгода назад, до этого 15 лет проработав инструктором в сети отелей *Holiday Inns*. Пол перебрался в Нью-Йорк вместе с женой и решил обосноваться здесь надолго. Его предшественник на посту руководителя кадрового ведомства жестко ограничил финансирование отбора и подготовки персонала, что, в целом, положительно сказалось на прибыльности отеля. Раньше каждый новичок в *Roccoco* проходил обязательные двухнедельные курсы подготовки; затем эта практика была заменена более экономной системой наставничества на рабочем месте. Кроме того, каждый новый работник получал 500-страничную должностную инструкцию, разъяснявшую политику компании по каждому отделу. За последние три года многие из менеджеров среднего звена *Roccoco* перешли работать к конкурентам, однако на смену им никто не пришел — отель сэкономил средства.

Директор по маркетингу Нэнси Уилер пришла в *Roccoco* почти полтора года назад. Раньше она работала менеджером среднего звена в крупной компании бытового обслуживания, где хорошо изучила специфику деловых поездок. Характеризуя ситуацию, в которой оказался отель, она заметила: “Учитывая, что наши постоянные клиенты сопротивляются повышению цен, мы должны стать конкурентоспособными по уровню обслуживанию и популярности брэнда”.

Начальник производства Сильвия Дженкинс — единственный “ветеран” *Roccoco*. Более десяти лет назад она пришла в тогда еще заурядное и недорогое заведение сети *Restwell Inn*, и на ее глазах оно преобразилось в сегодняшний отель *Roccoco*, респектабельный и амбициозный. Сильвия начала свою карьеру горничной в *Restwell Corporation*, затем стала менеджером номеров; когда же пять лет назад ей предложили должность начальника производства в *Roccoco Group*, она охотно согласилась. Сильвия твердо верила в эффективность “интуитивного” менеджмента и постоянно занималась улаживанием бесконечных проблем своего большого и беспокойного хозяйства.

ОБ ОТЕЛЕ ROCCOCO

Roccoco — тридцатипятиэтажный отель-бутик с 305 номерами с полномасштабным набором услуг. Находится он на Таймс-Сквер, среди офисов, ресторанов, магазинов и театров. Конечно, в Нью-Йорке есть места получше — Централ-парк, например, или Вест-Сайд, но Таймс-Сквер с точки зрения гостиничного бизнеса тоже очень неплохой район. К услугам посетителей *Roccoco* ресторан с видом на Таймс-Сквер, винный погребок, коктейль-бар и круглосуточная доставка еды в номера. Вестибюль небольшой и уютный, очень нравится бизнесменам, потому что обладает приятной, располагающей атмосферой. В числе других услуг — чистка обуви, кофе в номер, будильник по телефону, развлечения для всех гостей.

Однако с точки зрения проведения крупных бизнес-мероприятий отель *Roccoco* уступает конкурентам: бизнес-центр отсутствует, площадь конференц-зала составляет всего около 185 кв. м. Зато в номере по желанию постояльца отель может установить факс-аппарат. Номера просторные и удобные, приспособлены для работы на компьютере, имеется возможность модемного подключения к Internet.

Прежде отель назывался *Restwell Inn* и входил в корпорацию *Restwell*; в начале 1993 года его выкупила *Roccoco Group*, вложившая в реконструкцию 25 млн. долл. Капитального ремонта не требовалось, и вся сумма ушла на создание нового имиджа. Пригласили модного нью-йоркского декоратора, он создал оригинальный интерьер в стиле модерн для вестибюля, ресторана и номеров. На смену прежним незатейливым украшениям пришли мрамор и красное дерево, статуи и привезенная из-за границы мебель. Отель стал по-настоящему уютным.

КОНКУРЕНЦИЯ

Гостиничный бизнес Нью-Йорка отличается жесткой конкуренцией (статистические показатели конкуренции приведены в табл. 21.1; некоторые данные по гостиницам Манхэттена приведены в Приложении 2). Отели разделились на две конкурирующие группы (табл. 21.2). В первую вошли *Sheraton*, *Crown Plaza*, *Marriott*, *Guest Suites* и *Millennium* — крупные отели, рассчитанные на широкий контингент клиентов, с большими конференц-залами и пресс-центрами, предлагающие качественное, но обезличенное стандартное обслуживание. Благодаря удачному расположению и сходным ценам они контролировали значительную часть рынка. Расположенный неподалеку от *Roccoco* и также принадлежащий *Roccoco Group*, отель *Sheraton* одно время рассматривался как главный конкурент, но впоследствии превратился в союзника: будучи частью той же сети и круглый год страдая от избытка клиентов, он направлял постояльцев в *Roccoco*. *Sheraton* был обновлен и переоборудован в конце 1997 года; во всех номерах установлены современная удобная мебель, средства подключения к Internet, голосовая почта и офисные комбайны *Hewlett-Packard* со струйным принтером, факс-аппаратом и копировальной машиной. Руководство *Sheraton* намеревалось в ближайшие 3 месяца повысить цены на номера до 240 долл. в сутки. Вторую группу составили отели класса люкс, дорогие и роскошные. Яркий представитель этой группы и главный конкурент *Roccoco* — отель *Leonardo*. Расположенный в нескольких кварталах от *Roccoco*, этот отель насчитывал 178 номеров и предлагал гостям индивидуальное обслуживание более высокого качества. Живые цветы в номерах, великолепное оборудование для ванных комнат, включая джакузи, комнатные тапочки, корзины с фруктами — традиционный перечень услуг, на которые мог рассчитывать любой постоялец. Условия проживания и уровень обслуживания в *Leonardo* были на порядок выше, чем в *Roccoco*, о чем неоднократно говорили руководители последнего. Вот характерная запись в книге отзывов отеля *Leonardo*: «Не просто замечательный отель — лучший во всем мире! Служащие угадывают ваши желания до того, как вы их выскажете. Потрясающе! Невообразимая роскошь, и это в центре Нью-Йорка. Персонал знает ваше имя еще до того, как вы представитесь. Я не знаю, как им это удается, но это факт».

Таблица 21.1. Некоторые показатели гостиничного рынка Нью-Йорк

Год	Заполняемость, %		Цена номера, долл.		Годовое предложение номеров		Годовой спрос на номера	
	Текущий	Предыдущий	Текущий	Предыдущий	Текущий	Предыдущий	Текущий	Предыдущий
1996	81,9	76,2	158,45	144,60	2533794	2328794	2075177	1744469
1997	84,1	81,9	176,90	158,50	2637125	2533700	2217822	2075177

Таблица 21.2. Сравнение показателей отеля *Rossoco* и конкурентов

	Заполняемость, %		Средняя цена номера в сутки, долл.		RevPAR, долл.	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997
<i>Rossoco</i>	79,8	83,1	167,13	174,86	133,38	145,30
Группа I	83,3	86,5	166,53	169,65	138,72	146,75
Группа II	84,1	85,1	176,95	184,23	148,90	156,82

Источник. *Smith Travel Research*. Информация получена из панельных данных по восьми отелям района и общей картины спроса. RevPAR (Revenue per Available Room) — доход на располагаемые помещения, доходы компании в расчете на один гостиничный номер.

КЛИЕНТУРА

Поскольку *Rossoco* позиционирует себя как отель-бутик, туда обращаются те, кто ищет спокойного отдыха и комфорта; 70% постояльцев отеля — бизнесмены, 30% — туристы, поэтому заполняемость номеров в будние дни выше, чем в выходные (с некоторыми сезонными колебаниями). Большинство клиентов-бизнесменов — люди зрелого возраста, 45–65 лет, привыкшие в каждый приезд останавливаться в одном и том же отеле, более того, в одном и том же номере. Среди постоянных клиентов отеля их почти 60%. К сожалению, в последние годы процент постоянных клиентов неуклонно снижается, сократившись уже на 10%, главным образом, из-за увеличения стоимости проживания (Приложение 3А). Нэнси Уилер, директор по маркетингу, стремясь улучшить обратную связь с клиентами, разработала новый инструмент повышения качества обслуживания (Приложение 3В). Почти 40% постояльцев отеля приходилось на приезжих из-за границы. У *Rossoco* отличная репутация в Азии, поэтому почти 80% клиентов поставлял именно этот рынок. Опросы клиентов об уровне обслуживания показывают, что азиатские бизнесмены особенно недовольны уровнем сервиса в отеле *Rossoco*.

ПЕРСОНАЛ

В *Rossoco* работает около 250 человек. Из-за относительно небольшого размера отеля, а также из-за сложной ситуации на нью-йоркском рынке труда, подбор работников представляет собой непростую задачу для руководства отеля. Кроме того, отель не входит ни в одно из профсоюзных объединений, которые охватывают 96% всего гостиничного сектора Нью-Йорка. Поэтому ставки и премии в *Rossoco* несколько выше, чем стандарты профсоюзов. Текучесть кадров в *Rossoco* составляет около 10%, хотя средний показатель для отелей этого класса равняется 45%. Средний стаж работы в отеле — 3,7 года; 10–15% служащих работают в отеле еще с того времени, когда он входил в сеть *Restwell*.

Несмотря на относительно низкую текучесть кадров, уровень удовлетворенности служащих своей работой был невысок. Производственная мораль и корпоративная культура *Ros-*

сосо снизились из-за изменений в менеджменте, невнятной политики и отношения к руководителям среднего звена (Приложение 4). Текучесть кадров в руководстве очень высока. Из пяти человек руководящего состава за время существования *Rossoco* не сменился только директор отеля. За исключением начальника производственного отдела Сильвии Дженкинс, все исполнительные руководители работают недавно (пришли в отель в последние два года). Сильвия Дженкинс часто повторяет своим подчиненным: "Видели бы вы это место до реконструкции ... мебель ветхая, оборудование устаревшее. Сейчас совсем другое дело, наш отель — просто прелесть. Мы должны им гордиться!"

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

При высоком уровне заселяемости и процветании гостиничного бизнеса в Нью-Йорке *Rossoco* испытывал постоянные трудности. В первые 3 года работы отель ежегодно нес убытки почти в 12 млн. долл., которые лишь недавно удалось свести к 1 млн. долл. Впервые отель получил прибыль в 1997 году. Учитывая все это, руководство отеля решило в течение следующих двух лет повысить стоимость проживания на 30%.

При относительно низкой стоимости проживания отель не достигал запланированных показателей прибыли. Стоимость номера в сутки была в среднем на 30 долл. ниже, чем запланированные на 1998 год 205 долл. И все же многие гости находили цены непомерно высокими — 205–305 долл. безо всяких скидок (такие цены назначались на выходные, когда в Нью-Йорке резко повышался спрос на гостиничные номера). Особенно недовольны были туристы, которые за такие деньги рассчитывали получить индивидуальное обслуживание по высшему классу и особое внимание персонала к своим нуждам (Приложение 5).

По сравнению с отраслевыми стандартами (данные о которых публиковались консалтинговыми компаниями) валовая прибыль *Rossoco* (до вычета фиксированных выплат) была на 2–4 % ниже среднего для отелей этого класса показателя. Тони Ричардс признавал, что возможности незначительного сокращения издержек существуют, однако их реализация противоречила повышению качества обслуживания. Например, на собрании Совета директоров два месяца назад один из владельцев отеля предложил закрыть гостиничный ресторан или отказаться от круглосуточного ресторанного обслуживания в номерах. Руководство отеля категорически не согласилось с этим, так как широко известное ресторанное обслуживание *Rossoco* составляет неотъемлемую часть имиджа отеля и способствует поддержанию престижа.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

К половине шестого вечера снегопад превратился в снег с дождем. На дорогах появились пробки, и Тони Ричардс закончил совещание. Завтра, решил он, надо первым делом отправить г-же Бресснер письмо с извинениями. На следующую пятницу назначено совещание Совета директоров. Что необходимо сделать, чтобы улучшить впечатления гостей в отеле *Rossoco*? Как повысить уровень удовлетворения постояльцев? Надо ли осваивать новые рынки для повышения заселяемости? К пятнице Ричардс должен подготовить свои соображения.

ОТЧЕТ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ, СЕНТЯБРЬ 1998 ГОДА (ДЛЯ РУКОВОДСТВА ОТЕЛЯ РОССОСО)

- Консалтинговая компания *High Stars Consulting* — ведущая международная фирма, специализирующаяся на программах управления качеством в гостиничном бизнесе.
- Настоящий отчет составлен по отзывам четырех сотрудников *High Stars Consulting*, которые останавливались в отеле *Rossoco* на трое суток в период с 15 по 21 сентября 1998 года.
- Сотрудникам было поручено оценить свое пребывание в качестве постояльцев гостиницы по следующим критериям: быстрота обслуживания; чистота в помещениях; выполнение нестандартных заказов; общее отношение персонала.

Регистрация

- Все регистраторы, с которыми нам пришлось общаться, были вежливы и свои обязанности выполняли на должном профессиональном уровне; однако один из регистраторов обращался к нам по именам, хотя мы сообщили также и фамилии, которые было легко запомнить.
- Регистраторы предлагали номера для курящих и некурящих, не сообразуясь с нашими пожеланиями; регистраторы напоминали, что время расчета — 6 часов вечера.
- Только один регистратор при нашем отъезде поблагодарил нас и пригласил приезжать еще; остальные сами дожидались, пока клиент скажет им “спасибо”, отвечая “не за что”.

Прибытие

- По приезде у машины нас встретил вежливый швейцар, который приветствовал нас словами “Добро пожаловать в отель *Rossoco*!”
- При заселении вечером регистрация проходила без задержки, но при заселении в 14:00 пришлось ждать до 15:22 — номер не был готов.
- Во время ожидания номера нам не предложили напитков за счет заведения.
- Багаж доставляют медленно — от 18 до 51 минуты.
- При доставке багажа в одном случае коридорный забыл проинформировать нас об услугах, которые можно получить в номере, и об удобствах номера.
- Сообщения о прибытии обрабатываются эффективно.

Отъезд

- При выписке из отеля нас ни разу не спросили, как нам тут понравилось, не поинтересовались состоянием выполнения наших заказов и не поблагодарили.
- Предъявленные счета, за исключением некоторых пунктов за пользование мини-баром, соответствовали нашим заказам.
- Когда мы попытались получить разъяснения относительно одного из пунктов счета, кассир ответила, что ей нужно поговорить с менеджером, удалилась и десять минут отсутствовала; в конце концов, этот пункт был вычеркнут.

Консьержи

- Служба консьержей — главное достоинство отеля. Они хорошо обучены, внимательны, заботливы.
- Информация о точках общественного питания предоставляется немедленно. В числе шести названных заведений и Ресторан А (гостиничный), однако его специально не рекламируют и не навязывают.
- Присланная нам почтовой службой *FedEx* посылка прибыла в отель в 9:52, а записку об этом подсунили под дверь в 13:15, причем специальная сигнальная лампочка в номере не загорелась. Нам также не предложили доставить посылку в номер.

Телефон

- При звонках по внутреннему телефону очень долго не берут трубку, при звонках по внешнему — очень долго соединяют.
- Один раз просьба разбудить телефонным звонком осталась невыполненной.
- Однажды мы получили сообщение голосовой почты, которое было адресовано другому постояльцу.

Уборка комнат и поведение горничных

- Мы занимали номера 115, 243, 480 и 755.
- Номера 115, 243 и 755 содержались на протяжении нашего пребывания в полном порядке, правда, в номере 115 на кровати однажды было оставлено использованное полотенце для рук.
- В номере 480 не всегда возобновлялись запасы.
- Горничные не входили в номер, если на двери была табличка “Не беспокоить”, всегда были любезны, при встрече с гостями улыбались.
- Утюг по нашей просьбе принесли лишь через 23 минуты, табличку “Не беспокоить” — через 10 минут.

Обслуживание в номере

- Дважды мы заказывали завтрак; еду доставляли через 45 и 37 минут, хотя на это должно уходить не более 20 минут.
- При заказе обеда служащий, принимавший заказ, забыл упомянуть фирменные блюда.
- Заказ по телефону неоднократно прерывался просьбами подождать и громким шумом.

Ресторан А

- Во время всех наших визитов в ресторан отеля служащие настойчиво интересовались нашими именами и записывали их в журнал посещений, но никогда не использовали их при обращении к нам.
- Очень приятное впечатление произвело меню завтраков, все продукты свежие и выглядели очень аппетитно.
- Один раз обслуживание за обедом было ужасным от начала до конца; было заметно, что метрдотель совершенно не контролирует ситуацию.
- Обслуживание в целом неважное, официанты неприветливы, несколько раз нас по ошибке усаживали за столы, предназначавшиеся другим гостям. Мы слышали, как администратор прервала жалобы гостей словами “Я подойду через минуту”, а вновь прибывшим велела: “Подождите вон там”.

Бар

- В четырех из пяти посещений обслуживание было из рук вон плохим.
- Во вторник вечером обслуживание у стойки было особенно невнимательным; получить напитки удавалось только очень настойчивым клиентам.
- Столик с использованными подносами был очень грязным, несмотря на то, что мимо все время ходили посетители.
- Когда нас подвели к столику, он оказался неубранным. Официант не заметил или не обратил внимания, что не у всех посетителей за одним и тем же столом есть подставки под тарелки.

Приложение 2

Средняя стоимость проживания в отеле Manhattan, долл.

	Ноябрь 1996 — ноябрь 1997	Ноябрь 1996 — ноябрь 1996
Manhattan	171,39	154,43
Класс		
Люкс	309,22	288,31
Высший класс	236,32	208,38
Первый класс	176,30	157,28
Стандартный	182,11	167,91
Статус		
Входит в сеть отелей	176,96	165,78
Независимый	205,39	189,50
Размер		
Меньше 200 номеров	167,04	154,59
201–500 номеров	184,12	173,53
501–1000 номеров	204,67	186,53
Больше 1000 номеров	170,63	161,79

Источник: Cooper & Lybrand, LLP.

Приложение 3А

ROSSOCO

Анализ удовлетворения клиентов Россосо — по результатам опроса, проведенного в отеле в 1997 году

Оценка клиентами своего пребывания в отеле, %

	Доволен	Удовлетворен	Не удовлетворен
Общее впечатление	32	55	13
Номер	54	40	6
Регистрация	20	68	12
Обслуживание в номере	19	50	31

Оценка клиентами своего пребывания в отеле, %

Интерьер, мебель, дизайн	68	22	10
Число опрошенных — 547 человек			

Источник. Документация компании.

Анализ приверженности клиентов, 1997 год

Вероятность повторного визита, %	Доля от общего числа гостей, %
100	18
80	12
60	29
40	24
20	14
0	4

Источник. Документация компании.

Приложение 3В

АНКЕТА ДЛЯ ОПРОСА ГОСТЕЙ РОССОСО

Отель Россосо, Нью-Йорк

1. Пожалуйста, оцените Ваше пребывание в отеле Россосо с помощью предлагаемых ниже вариантов оценок.

	1 — превосходно	2 — удовлетворительно	3 — неудовлетворительно
Общее впечатление	1	2	3
Условия проживания в номере	1	2	3
Регистрация	1	2	3
Обслуживание в номере	1	2	3

Вестибюль и прочие помещения
общего пользования

2. Какова вероятность, что Вы снова остановитесь в нашем отеле?

0%	20%	40%	60%	80%	100%

3. Цель Вашего визита 1 — деловая поездка 2 — туристическая

4. Сколько раз Вы останавливались в нашем отеле? 1 2 3 4 и больше

ВАШИ КОММЕНТАРИИ

Напишите здесь свои замечания, которые, по Вашему мнению, могли бы улучшить качество нашей работы:

Пожалуйста, поместите заполненную анкету в прилагаемый конверт, запечатайте и отдайте регистратору при отъезде. Спасибо.

Приложение 4

Результаты опроса персонала отеля Юссосо (кроме менеджеров)

Вопрос (1 — абсолютно не согласен, 7 — абсолютно согласен)	Оценка
1. Мне приходится выполнять работу, которую, по моему мнению, следует делать совершенно по-другому	4,8 (1,2)
2. Мне не хватает инструкций для выполнения своих обязанностей	4,0 (1,4)
3. Инструкции, относящиеся к моей работе, противоречат одна другой	2,5 (0,9)
4. Мне часто приходится работать без необходимых материалов, указаний или подготовки	4,3 (1,3)
5. Я не знаю, примет ли мою работу начальник	4,3 (1,2)
6. Руководители дают мне расплывчатые указания относительно моей работы	4,4 (1,1)
7. Я знаю, что я должен делать	4,8 (1,8)
8. У меня есть четкие предписания, как разрешать проблемы клиентов	2,5 (0,6)
9. Мне приходится выполнять ненужную работу	2,3 (1,5)
10. Мне разрешается выполнять свою работу так, как мне удобно	2,4 (1,5)
11. Чтобы выполнять свою работу, мне приходится нарушать инструкции	2,4 (1,3)
12. У меня есть четкие указания, как лучше обслуживать клиентов	2,1 (0,8)
13. У меня есть четкие указания относительно того, сколько времени следует отводить на разные виды работ	4,5 (1,5)
14. У меня есть четкие указания, как планировать и организовать свои повседневные обязанности	4,6 (1,4)
15. Я точно знаю, к кому я должен обращаться за помощью в моей работе	4,3 (1,2)
16. У меня есть четкие указания относительно того, насколько я могу отступить от правил, чтобы удовлетворить клиентов	1,8 (1,0)
17. Я хорошо знаю, как пользоваться внутренней справочной системой отеля	4,7 (1,6)
18. Во время работы я часто получаю противоречивые указания	3,7 (0,9)
19. Постояльцы и руководство часто требуют от меня взаимоисключающих действий	5,1 (0,5)
20. Я часто вынужден нарушать служебные инструкции, чтобы иметь возможность удовлетворять клиентов	5,3 (0,6)
21. У меня есть четкие и логичные инструкции по выполнению моих служебных обязанностей	2,3 (1,5)
22. Я знаю, в чем заключаются мои служебные обязанности	4,8 (0,9)
23. Я знаю, как выполнять свои служебные обязанности	5,1 (1,1)

Источник. Документация компании. Опрос проведен в январе 1997 года среди всех работников отеля (239 человек), кроме среднего и высшего менеджмента. В скобках приведены стандартные отклонения.

Результаты исследования удовлетворения служащих отеля Юссосо (все работники)

Степень удовлетворения (1 — совершенно не удовлетворен, 7 — абсолютно удовлетворен)	Оценка
1. Работа (общая оценка)	4,3 (1,2)
2. Коллеги	5,1 (0,8)
3. Руководство	4,2 (1,5)
4. Политика отеля	3,1 (0,7)
5. Размер заработной платы	4,5 (1,3)
6. Возможности карьерного роста	3,9 (1,3)

Степень удовлетворения (1 – совершенно не удовлетворен, 7 – абсолютно удовлетворен)	Оценка
1. Клиенты отеля	5,4 (0,9)
2. Ресурсы, необходимые для выполнения своей работы	5,1 (1,4)
3. Профессиональная подготовка в отеле	3,5 (0,6)

Источник. Документация компании. Опрошено 247 человек. В скобках приведены стандартные отклонения.

Приложение 5

Отчет о прибыли, убытках и поступлении наличности после обслуживания долгов отеля Россосо за 1996 и 1997 годы (долл.)

	1996	1997
Заселяемость, %	79,8	83,1
Средняя стоимость номера в сутки	167,13	174,86
Доходы		
Сдача номеров	14847386	16176487
Еда и напитки	2534920	3235297
Другие	724263	808824
Итого доходов	18106569	20220608
Расходы		
Номера	5493533	5500005
Еда и напитки	2332126	2911768
Другие	579410	582354
Итого расходов	8405069	8994127
Общая прибыль	9701500	11226481
Нераспределенные операционные надержки		
Общие и административные	2715985	2729782
Маркетинг	1357993	1415443
Электричество	905328	950369
Содержание и ремонт здания	1176927	1213236
Итого надержек	6156233	6308830
Валовой доход до вычета фиксированных выплат	3545267	4917651
Фиксированные выплаты (страховка, налог на недвижимость и пр.)	1267460	1314340
Прибыль до вычета долговых обязательств и налогов	2277807	3603311
Долговые обязательства	3183777	3183777
Выручка после выплаты долговых обязательств	-905970	419534

Корпорация Black & Decker в 2000 году

Джон Гэмбл
University of South Alabama
Артур Томпсон-мл.
University of South Alabama

В 2000 году корпорация *Black & Decker* еще не преодолела всех финансовых и организационных проблем, вызванных приобретением за 2,8 млрд. долл. корпорации *Emhart* в 1989 году. *B&D* — давно известный на мировом рынке производитель и поставщик механических инструментов и аксессуаров к ним. В 1980-х годах корпорация приступила к реализации программы широкой диверсификации, результаты которой получили противоречивую оценку акционеров. Освоение отрасли мелкой бытовой техники, начавшееся с приобретением у *General Electric* соответствующего подразделения, поначалу шло успешно, однако в конечном итоге *Black & Decker* пришлось его продать, потому что оно тормозило развитие корпорации. Затем *B&D* приобрела производственный конгломерат *Emhart* с широкой диверсификационной базой. Это приобретение также закончилось не слишком удачно, потому что привело к снижению доходов и поступления наличности и вызвало серьезные управленческие проблемы. За последующие 11 лет *Black & Decker* добилась успеха лишь в нескольких подразделениях, полученных в результате поглощения *Emhart*.

Компания *Black & Decker* позиционировалась как диверсифицированный и глобальный производитель и поставщик профессиональных электромеханических инструментов и аксессуаров к ним для индивидуального, коммерческого и промышленного применения; в 2000 году компания была лидером мирового рынка в категориях механических инструментов и аксессуаров, дверных замков и фурнитуры, садового электрооборудования. Одно из подразделений *B&D*, компания *Price Pfister*, поглощенная вместе с *Emhart* и специализирующаяся на сантехнике для ванных комнат и кухонь, за 11 лет (с 1989 года) значительно увеличила свою долю североамериканского рынка и в 2000 году стала на нем третьим по величине производителем сантехники. Кроме того, в 2000 году *B&D* была мировым лидером в производстве систем механического крепления, применяемых в сборке автомобилей и на других промышленных предприятиях; подразделение по изготовлению этих систем также вошло в *Black & Decker* при поглощении *Emhart*. Учитывая, что в бизнес-портфеле *B&D* было несколько сильных и конкурирующих между собой брендов, курс ее акций рос медленно; даже в 1990-е годы, в период экономического подъема, рост курса акций *B&D* заметно отставал от стандартных биржевых индексов — Доу-Джонса и Standard & Poor. На рис. 22.1 показано изменение курса акций *B&D* в 1985–2000 годах (на рис. 22.1 (b) — по сравнению с индексами Доу-Джонса и Standard & Poor), в табл. 22.1 приведены финансовые показатели деятельности компании за 11 лет работы.

BLACK & DECKER В ОЖИДАНИИ ЛУЧШИХ ВРЕМЕН

В конце 1998 года руководство *Black & Decker* объявило о завершении почти десятилетнего периода отделения стратегически не соответствующих подразделений, приобретенных вместе

¹ Copyright © by John E. Gamble and Arthur A. Thompson. Все права защищены.

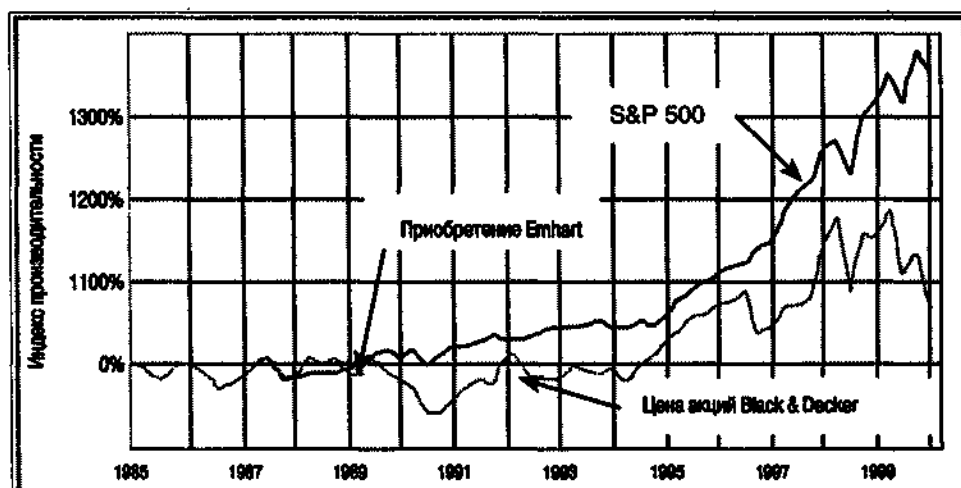
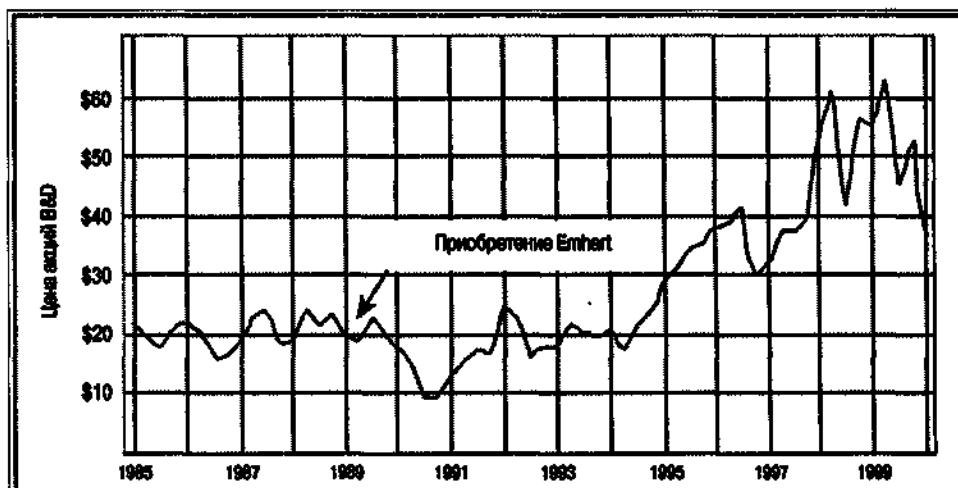


Рис. 22.1. Изменение курса акции Black & Decker по кварталам с 1985 года по январь 2000 года

с *Emhart* в 1989 году. Теперь, по мнению руководства, для *B&D* должен начаться период процветания и развития, поскольку все внимание менеджмента будет сосредоточено на ключевых компетенциях компании — производстве механических инструментов, сантехники, дверных замков. Глава *Black & Decker* Нолан Арчибалд в начале 1998 года заявил аналитикам с Уолл-Стрит, что отделение непрофильных подразделений гарантирует *B&D* значительный рост уже в 1999 и 2000 годах. Говоря о непрофильных подразделениях, Арчибалд имел в виду доставшиеся *B&D* вместе с конгломератом *Emhart* компании *True Temper* (производство рукояток к клюшкам для гольфа) и предприятие по выпуску оборудования для производства стекла. В частности, глава *B&D* сказал: «Реструктуризация бизнес-портфеля позволяет нам сосредоточить усилия на самых перспективных подразделениях, обеспечивающих устойчивый

Таблица 22.1. Финансовые и производственные показатели Black & Decker на одну акцию)

	1998	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989
Объем продаж	4520,5	4559,9	4940,5	4914,4	4766,1	4365,2	4121,5	4045,7	3952,6	4313,2	3172,5
Производственная прибыль	536,3	-466,2	489,3	356,9	426,1	351,9	302,7	177,1	365,2	458,1	259,2
Производственная прибыль без учета издержек на реструктуризацию и амортизацию нематериальных активов*	536,3	509,2	552,6	514,5	494,5	424,9	364,4	391,3	436,0	524,1	1284,5
Подходный налог	141,0	166,5	122,3	43,5	9,0	62,7	60,7	44,3	54,5	72,4	32,9
Структура дохода											
Доход (убытки) от текущих операций	300,3	-754,8	227,2	159,2	216,5	89,9	64,1	-95,3	16,1	19,7	30,0
Прекращение операций	-	-	-	70,4	38,4	37,5	31,1	22,0	36,9	31,4	-
Внеплановые операции	-	-	-	-	-30,9	-	-	-22,7	-	-	-
Совокупный результат от изменений в учете	-	-	-	-	-	-	-29,2	-237,6	-	-	-
Чистый доход (убытки)	300,3	-754,8	227,2	229,6	224,0	127,4	66,0	-333,6	53,0	51,1	30,0
Всего активов	4012,7	3852,5	5360,7	5153,5	5545,3	5264,3	5166,8	5295,0	5456,8	5829,7	6258,1
Долгосрочная задолженность	847,1	1148,9	1623,7	1415,8	1704,5	1723,2	2069,2	2108,5	2625,8	2754,7	2629,7
Всего задолженностей	1243,5	1360,6	1862,5	1705,8	2351,7	2393,3	2564,6	2563,8	2870,3	3266,2	4057,5
Акционерный капитал	801,1	574,0	1791,4	1632,4	1423,2	1169,4	1048,9	1074,0	1027,1	920,7	720,7
Капитальные расходы	171,1	146,0	203,1	196,3	203,1	181,5	190,3	167,7	94,9	103,1	112,1
Амортизация	160,0	155,2	214,2	214,6	206,7	195,4	182,4	188,3	187,1	197,8	131,0
Количество работников	22100	21800	28600	29200	29300	29200	30500	32300	31900	35900	38600
Количество выпущенных акций	88,4	91,8	96,5	96,1	94,4	85,3	84,5	76,3	62,6	61,4	59,6
Дивиденд на одну акцию	0,48	0,48	0,48	0,48	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40

*За 1998 г. в приведенной сумме также не учтены списание и поступления от продаж отделяемых производств.

Источники. Годовые отчеты Black & Decker.

рост и хорошие финансовые результаты”². Однако прогноз Арчибалда не сбылся: за исключением кратковременного периода в середине 1999 года, когда цена акции достигла почти 60 долл., реорганизация компании практически не повлияла на биржевые котировки *B&D*. В январе 2000 года обычные акции компании продавались по самой низкой за последние 52 недели цене. Тем не менее, руководство компании высказывало уверенность, что обновленный бизнес-портфель *B&D* в ближайшем будущем обеспечит компании такие доходы и прибыль, которые удивят финансовых аналитиков. Нолан Арчибалд, комментируя финансовые итоги компании за 1999 год, сказал: “Мы очень довольны работой компании в этом году, потому что получили рекордные доходы. Это еще раз подтверждает правильность принятого в 1998 году решения о реструктуризации бизнес-портфеля корпорации”³.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Компания *Black & Decker* была основана в 1910 году Дунканом Блэком и Алонзо Деккером. Первыми продуктами компании были машины для закупоривания молочных бутылок и оборудование для производства карамели. В 1916 году *Black & Decker* предложила первый механический инструмент — портативную электродрель с полудюймовым сверлом (впоследствии ставшую экспонатом музея Смитсоновского института). На протяжении последующих 40 лет Д. Блэк и А. Деккер приложили немало сил, чтобы их компания стала символом отличных высококачественных инструментов. В 1922 году компания выпустила портативную электрическую отвертку, в 1936 году — электрический молоток, в 1953 году — шлифовальные станки и машинные ножовки, а в 1978 году — ручной пылесос *DustBuster*. В 1919 году *Black & Decker* вышла на международный рынок, начав продажи в России, Японии и Австралии; в 1922 году был открыт первый завод компании в Канаде. *Black & Decker* славилась своими инструментами во всем мире, особенно в Европе. Партнеры-соучредители руководили компанией до самой смерти: Дункан Блэк умер в 1951 году, Алонзо Деккер — в 1956. Под их управлением рост *Black & Decker* осуществлялся за счет разработки новых инструментов и аксессуаров и освоения новых зарубежных рынков. Этой стратегии роста компания придерживалась до середины 1980-х годов.

Диверсификация в производство бытовой техники

В 1980-х годах *Black & Decker* начала диверсификацию производства, поскольку рынок бытовых инструментов достиг стадии насыщения. В 1984 году *B&D* приобрела за 300 млн. долл. у *General Electric* производство бытовой техники. Брэндам *General Electric* принадлежало почти 25% рынка мелкой бытовой техники; бытовая техника *GE* прочно занимала на рынке первое место. Однако *GE* считала это подразделение недостаточно прибыльным, несмотря даже на то, что оно ежегодно приносило около 500 млн. долл. дохода. *GE* производила электрические кофеварки, фены для сушки волос и щипцы для завивки, миксеры и кухонные комбайны, тостеры и электрические духовки, приспособления для открытия консервных банок, вафельницы, блендеры — всего 150 наименований. Особым успехом пользовались утюги и тостеры производства *GE* — здесь компании принадлежало 50% рынка; продажа одних только утюгов приносила *GE* 250 млн. долл. В том же 1984 году *B&D* приобрела три европейские компании: швейцарского производителя портативных профессиональных деревообрабатывающих инструментов, ведущего европейского производителя сверл для дрелей и немецкую компанию, выпускавшую высокоточные инструменты и наборы инструментов для мастеров-любителей.

С приобретением подразделения бытовой техники *GE* корпорация *Black & Decker* начала превращение из производителя профессиональных инструментов в производителя това-

² Цитируется по статье в *Knight-Ridder/Tribune Business News*, January 28, 1998.

³ Цитируется по материалам в *PR Newswire*, January 27, 2000.

ров массового потребления. В начале 1985 года *Black & Decker Manufacturing Company* была переименована в *Black & Decker Corporation*; изменение названия отразило изменение стратегии компании — если прежде она ориентировалась на производство, то теперь в центре ее внимания оказался потребитель.

Нолан Арчибальд — глава Black & Decker

Нолан Арчибальд был главным идеологом программы диверсификации *Black & Decker*. Компания пригласила его на должность президента и главы в 1985 году, вскоре после приобретения производства бытовой техники у *GE*. До прихода в *B&D* Н. Арчибальд был президентом группы производств потребительских товаров длительного пользования в компании *Beatrice Companies*. Это подразделение (с оборотом в 1,7 млрд. долл.) выпускало чемоданы *Samsonite*, продукты для очистки воды *Culligan*, стеклопакеты *Del Mar*, лампы *Stiffel*, кухонные шкафы *Aristocraft* и пр. Когда Арчибальда пригласили в *B&D*, ему было 42 года. На эту должность претендовали 50 человек; желая возглавить *B&D*, Нолан отклонил два заманчивых предложения от других компаний. Работая в *Beatrice* с 1977 года, Н. Арчибальд провел успешную реорганизацию трех подразделений компании; до этого вывел из кризиса производство снегоходов *Sno-Jet Snowmobiles* в корпорации *Conlay, Inc.* В юности Арчибальд два года занимался миссионерской деятельностью в церкви мормонов, играл в баскетбольной команде в городе Дикси, штат Юта, получил степень магистра бизнес-администрирования в Гарвардской бизнес-школе и пробовался (неудачно) в профессиональную баскетбольную команду *Chicago Bulls*. Пост главы *B&D* ему обеспечили сильное стратегическое мышление, незаурядные личные качества и умение ладить с людьми.

Первые успехи Н. Арчибальда в Black & Decker

По словам одного из дилеров *Black & Decker*, последние годы до прихода Арчибальда в сентябре 1989 года компания напоминала “корабль, дрейфующий у берега без руля и без ветрил”. Не теряя времени, Нолан Арчибальд приступил к реорганизации международных подразделений *B&D*. За три месяца Арчибальд разработал план реструктуризации, предполагающий закрытие старых, неэффективных заводов и резкое повышение уровня загрузки оставшихся производственных мощностей за счет консолидации производства на самых новых и самых крупных заводах. Было сокращено примерно 3000 рабочих мест, в том числе высших управленческих должностей. Всего в 1985 году за счет закрытия заводов и перераспределения ресурсов компания получила 215 млн. долл.

До 1985 года *B&D* придерживалась децентрализованной модели с самостоятельной вертикальной организационной структурой в каждой стране. В каждом регионе были собственные производственные мощности, отделы НИОКР, маркетинга и продаж, что позволяло максимально учитывать условия местных рынков. За долгие годы это привело к сокращению продолжительности выпуска продукции, снижению эффективности производства и не позволяло компании достичь эффекта масштаба, поскольку в товарной линии *Black & Decker* насчитывалось около сотни одних только электромоторов разных видов и размеров. Арчибальд решил использовать глобальный подход в разработке и на производстве, усилив взаимодействие и координацию между производственными предприятиями. Количество разновидностей моторов и моделей товаров было уменьшено, производство соответствующим образом переоборудовано, продолжительность выпуска продукции увеличилась. С 1984 по 1989 годы было закрыто 7 заводов и уволено почти 3000 работников. Арчибальд также требовал усиления контроля качества, поскольку репутация марки *B&D* ухудшилась вследствие появившихся в начале 1980-х годов проблем с качеством изделий компании.

Одновременно Н. Арчибальд выделил дополнительные ресурсы на разработку новых товаров и совершенствование линий производства электромеханических инструментов и бытовой техники. Он поставил перед инженерами-конструкторами задачу: каждый год предлагать не

⁴ *Business Week*, July 13, 1978, p. 90.

меньше десятка новых товаров — больше, чем *B&D* предложила за пять лет, предшествовавших началу его работы в компании. Он также набрал экспертный совет из дилеров компании, обязанностью которого стало предложение новых товаров и/или свойств товаров, на которые появился спрос. В результате компания *B&D* предложила несколько весьма успешных товаров: электрические фонари *SnakeLight* с гнущимся корпусом, линию беспроводных механических инструментов, бурильный молоток *Macho* для работы с камнем, кирпичом и бетоном, линию профессиональных электромеханических инструментов *DeWalt*, универсальные аккумуляторные батареи *VersaPak*, которые подходили ко всем инструментам и бытовой технике производства *Black & Decker*.

Одной из важнейших маркетинговых задач Арчибалда считал перенос традиционной приверженности потребителей к бренду *GE* на бренд *Black & Decker*. Некоторые отраслевые аналитики считали, что тут у корпорации возникнут проблемы, поскольку традиционной целевой аудиторией *B&D* были мужчины, а покупатели бытовой техники — это, в основном, женщины; неслучайно одна из статей в *Wall Street Journal* вышла под заголовком “Would You Buy a Toaster from a Drillmaker?” (“Стоит ли покупать тостер у изготовителя электродрелей?”). Однако менеджеры *B&D* считали, что, во-первых, многие женщины хорошо знают торговую марку *Black & Decker*, поскольку покупают инструменты этой компании в подарок мужчинам, а во-вторых, *B&D* одной из первых предложила бытовую технику с аккумуляторными батареями (ручной беспроводный пылесос *DustBuster* был лидером рынка с долей 45%). Кроме того, *B&D* продавала одежные электрошетки на батарейках, аппарат для чистки обуви на аккумуляторах и электрические фонари с заряжаемыми батареями. Еще до приобретения подразделения бытовой техники *GE* корпорация *B&D* планировала создание линии беспроводных кухонных электроприборов, однако ее остановили возможные проблемы с получением полочного пространства в магазинах, которые могли попросту похоронить новый бизнес. Одной из причин привлекательности бытовой техники *GE* для *B&D* была возможность предложить потребителям полную линию бытовой электротехники уже признанной покупателями марки, что означало гарантию получения полочного пространства.

Конкуренты *Black & Decker* в секторе мелкой бытовой техники расценили переход с торговой марки *GE* на *B&D* как отличную возможность увеличить свою долю рынка за счет *GE*. В 1985 году компания *Sunbeam Appliances* вчетверо увеличила свой рекламный бюджет, рассчитывая занять место *GE* на рынке бытовой техники. Компания *Norelco* предложила новую линию утюгов и прибор для открывания консервов с аккумуляторными батареями с явным намерением переманить часть покупателей *GE/Black & Decker*, компания *Hamilton Beach* с той же целью выпустила электропловарку на батарейках. Как стало известно, почти все компании — производители бытовой техники занялись разработкой беспроводных моделей утюгов, кофеварок, миксеров и пр.

Нолан Арчибалд решил поддержать смену торговой марки специальными акциями. Поскольку *Black & Decker* должна была до 1987 года сменить торговую марку с *GE* на *B&D* на всех изделиях, приобретенных у *General Electric*, он начал маркировать по-новому самую лучшую, дорогую и прибыльную продукцию *General Electric*, а именно инновационные товары линии *Spracemaker*, предназначенных для крепления под кухонной мебелью (для экономии места); эта линия из-за своей новизны не так прочно ассоциировалась в сознании потребителей с торговой маркой *GE*. Затем *B&D* представила новый утюг (разработки *GE*), который автоматически отключался, если долго находился в горизонтальном положении или опрокидывался. Для продвижения этого прибора был снят телевизионный рекламный ролик, на котором слон уходил из дома, оставив включенным утюг, под слоганом: “И слоны забывают”. Товары один за другим переводились с марки *GE* на *B&D*; каждый раз перенос марки сопровождался мощной рекламной поддержкой. В 1985–1987 годах под руководством Н. Арчибалда *Black & Decker* вложила около 100 млн. долл. в продвижение новой марки. Компания организовала специальный отдел помощников, которые переклеивали этикетки на товарах компании в почти 10 тыс. магазинов США, где продавалась техника *Black & Decker*. На этикетках объяснялось, что прежде это изделие производила *GE*, а теперь *B&D*. Большинство аналитиков высоко оценили деятельность Н. Арчибалда по переносу марки, а один из преподавателей Гар-

вардской бизнес-школы заявил, что это — “образцовый пример переноса торговой марки, который должен войти в учебники”⁴.

В 1986 году Нолан Арчибалд стал не только президентом и главой компании, но и председателем Совета директоров. В том же году журнал *Fortune* включил его в десятку лучших высших руководителей, а в 1987 году он был назван *Business Week* в числе шести лучших менеджеров года. В конце 1988 года авторитет Н. Арчибалда еще больше повысился после того, как ему удалось с блеском провести антикризисную программу, в результате которой *Black & Decker* получила прибыль в 97,1 млн. долл., хотя в 1985 году убытки компании составили 158,4 млн. долл. За свои достижения на посту главы *B&D* Нолан Арчибалд в 1996 году получил престижную награду Американской маркетинговой ассоциации — премию Эдисона.

Неудачные попытки поглощения

В начале 1988 года *Black & Decker* предприняла попытку получить контроль над корпорацией *American Standard Inc.*, скупая ее акции на рынке. *American Standard Inc.* — многопрофильный производитель бытовых смесителей, кондиционеров и тормозных систем для железнодорожного и автомобильного транспорта. Доходы *American Standard* в 1987 году составили 3,4 млрд. долл. (у *B&D* — 1,9 млрд. долл.), прибыль — 127 млн. долл. (у *B&D* — около 70 млн. долл.). Несколько месяцев руководители обеих корпораций вели переговоры, в результате которых *Black & Decker* отказалась от своих намерений поглотить *American Standard*.

В январе 1989 года *Black & Decker* обратилась к компании *Allegheny International* с предложением приобрести одно из подразделений последней, *Oster/Sunbeam*, за 260 млн. долл. *Oster/Sunbeam* была ведущим производителем и продавцом мелкой бытовой техники — блендеров, консервных ножей, миксеров, электрических духовок, паровых утюгов, кухонной утвари. В феврале *Allegheny International* прервала переговоры и вошла в другую компанию на условиях слияния.

Поглощение корпорации Emhart

Месяц спустя, в марте 1989 года, *Black & Decker* согласилась за 2,8 млрд. долл. купить корпорацию *Emhart*, спасая ее тем самым от угрозы насильственного поглощения. В 1988 году продажи *Emhart* составили 2,8 млрд. долл., прибыль — 127 млн. долл., активы — 2,4 млрд. долл., акционерный капитал — 971 млн. долл. Корпорация *Emhart* была диверсифицированным производителем промышленных товаров (объем их продаж в 1988 году составил 1,6 млрд. долл.), информационных и электронных систем (объем продаж в 1988 году — 654 млн. долл.), потребительских товаров (объем продаж — 547 млн. долл.). Примерно 40% продаж и доходов компании давали зарубежные операции, большей частью в Европе. В табл. 22.2 показан бизнес-портфель *Emhart*, а в табл. 22.3 — финансовые показатели подразделений.

Таблица 22.2. Бизнес-портфель корпорации Emhart на момент ее приобретения компанией Black & Decker в 1989 году

Подразделения и товарные категории	Торговые марки	Основные рынки/потребители
Промышленное подразделение (объем продаж в 1988 году — 1,6 млрд. долл.)		
Конденсаторы, акустические сигнальные устройства	Emhart, Mallory, Sonalert, Arcotronics	Телекоммуникации, компьютеры, автомобили, электронная промышленность
Электромеханические устройства, транзисторные системы контроля, устройства обнаружения утечки углеводорода	Emhart, Mallory, Polluert	Бытовые электроприборы, автомобильная промышленность; производство приборов для экологического контроля

⁴ *Business Week*, July 13, 1978, p. 90.

Подразделения и товарные категории	Торговые марки	Основные рынки/потребители
Замки, промышленные дверная фурнитура, электронные системы блокировки	Emhart, Corbin, Russwin	Коммерческое применение, государственное строительство; производство нестандартного оборудования
Материалы для изготовления обуви (стельки, супинаторы, фурнитура, сапожные гвозди и пр.)	Emhart, Texon, Aquilone	Производители обуви
Системы крепления (заклепки, контргайки, винтовые болты, клеевые системы, уплотнители, жидкие строительные растворы)	Emhart, Molly, Warren, Gripco, Bostik, Kelox, Dodge, Heli-Coil, POP	Электрооборудование, строительство, электроника, производство мебели и столярные работы, упаковка, автомобильная промышленность, транспорт
Оборудование для производства стеклянной тары	Emhart, Hartford, Powers, Sundsvalls	Производители стеклянной посуды для напитков, пищевых продуктов, домашнего употребления и фармацевтической промышленности
Информационные и электронные системы (объем продаж в 1998 году – 654 млн. долл.)		
Системы и услуги на основе новых технологий (в том числе компьютерных), научно-исследовательские системы, программное управление	Emhart, PRC, Planning Research Corp., PRC System Services, PRC Environmental Management, PRC Medic Computer Systems, Nova, Stellar	Правительственные организации, агентства по продаже недвижимости, медицинские учреждения, коммунальные услуги
Подразделения потребительских товаров (объем продаж в 1998 году – 547 млн. долл.)		
Дверная фурнитура, замки, замковые и запорные устройства	Emhart, Kwikset	Жилищное строительство
Механические устройства для ухода за садом и газоном, внешние осветительные устройства	Garden America, True Temper	Мастера домашнего ремонта, садоводы-любители
Оросительные системы с подземным подводом воды	Lawn Genie, Drip Mist, Iri-trol	Ландшафтные архитекторы, мастера домашнего ремонта, садоводы-любители
Ручки к клюшкам для гольфа, велосипедные рамы	True Temper, Dynamic Gold, Black Gold	Производители спортивного оборудования
Сантехника для ванных и кухонь	Price Pfister, The Pfabulous Pfaucet with the Pfunny Name	Жилищное строительство
Клей, герметики	Bostik, Thermogrip	Жилищное и корпоративное строительство; мастера домашнего ремонта
Крепежные средства, степлеры и пр.	Blue-Tack, POP, Molly	Жилищное и корпоративное строительство

Таблица 22.3. Финансовые показатели подразделений Emhart в 1986–1988 годах (млн. долл.)

	1988	1987	1986*	1988
Доходы				
Промышленные подразделения				
Комплекующие	641,8	671,9		653,9
Системы крепления	640,5	638,8		576,3
Машины и механизмы	279,0	291,1		419,2
Итого	1561,3	1601,8		1649,4
Информационные и электронные системы	653,7	438,3		39,3
Потребительские товары	547,5	414,4		405,6
Всего	2762,5	2454,5		2094,3

	1988	1987	1986А*	1986В
Операционная прибыль (убытки)				
Промышленные подразделения				
Комплектующие	63,8	65,7	48,2	-5,4
Системы крепления	74,8	78,7	68,3	24,8
Машины и механизмы	42,7	34,1	44,4	3,9
Итого	181,3	178,5	160,9	23,3
Информационные и электронные системы	37,2	22,3	2,0	2,0
Потребительские товары	84,8	68,3	60,4	51,7
Итого	303,3	269,1	223,3	77,0
Корпоративные издержки	-35,0	-32,9	-30,3	-34,0
Всего	268,3	236,2	193,0	43,0
Учтенные активы				
Промышленные подразделения				
Комплектующие	457,8	472,0		400,3
Системы крепления	428,4	428,2		409,7
Машины и механизмы	167,8	164,8		297,2
Итого	1054,0	1065,0		1107,2
Информационные и электронные системы	546,7	361,3		334,5
Потребительские товары	705,7	225,1		286,1
Итого	2306,4	1651,4		1707,8
Корпоративные	123,2	378,5		148,9
Всего	2426,6	2029,9	000,0	1856,7

*1986А — до проведения реструктуризации

Источник. Годовые отчеты Emhart.

В течение нескольких дней после объявления *Black & Decker* о намерении приобрести *Emhart* цена акции *B&D* снизилась на 15%. Многие аналитики сомневались в целесообразности этого шага, потому что, во-первых, между *Emhart* и *B&D* не наблюдалось стратегического соответствия, во-вторых, столь крупная покупка могла полностью истощить финансовые ресурсы *B&D*. Покупаемая компания была крупнее покупателя!

Финансовые показатели за 1988 год	Emhart	Black & Decker
Доходы от продаж	2,7 млрд. долл.	2,28 млрд. долл.
Чистый доход	126,6 млн. долл.	97,1 млн. долл.
Активы	2,43 млрд. долл.	1,83 млрд. долл.
Акционерный капитал	970,9 млн. долл.	724,9 млн. долл.
Долгосрочная задолженность	674,3 млн. долл.	271,1 млн. долл.

По условиям соглашения о приобретении, *Black & Decker* обязывалась купить 59,5 млн. обычных акций (95%) *Emhart* по 40 долл. за акцию — эта цена почти в три раза превышала номинальную стоимость акции *Emhart* (14,32 долл.). В общей сложности приобретение *Emhart* обошлось *B&D* в 2,7 млрд. долл. Чтобы получить эту сумму, *B&D* заключила кредитное

соглашение с группой банков, которые предоставили срочный кредит со сроком погашения с 1992 по 1997 год и автоматически обновляемый необеспеченный кредит на сумму до 575 млн. долл. под процент, который на 0,25% превышал стандартную кредитную ставку. Схема погашения кредита выглядела следующим образом.

Год	Сумма (млн. долл.)
1992	201,217
1993	274,287
1994	275,221
1995	743,923
1996	401,318

В кредитное соглашение также было включено условие о том, что корпорация *Black & Decker* обязуется поддерживать определенный уровень покрытия поступающей наличностью своих процентов по долговым обязательствам и не превышать определенного соотношения между объемом задолженности и собственным капиталом в период выплаты долгов.

Финансовый год	Соотношение задолженности и собственного капитала	Уровень обеспеченности наличностью
1992	3,25	1,35
1993	2,75	1,50
1994	2,25	1,55
1995 и следующие	1,50	1,60

Примечание. Соотношение задолженности и собственного капитала рассчитывается делением суммы долга по кредитному соглашению на консолидированный чистый акционерный капитал. Уровень обеспеченности наличностью определяется так: доходы до выплаты налогов, процентов, амортизационных расходов и амортизации нематериальных активов минус капиталовложения, разделить на сумму расходов на выплату процентов, налога на денежный доход и объявленных дивидендов.

Согласно еще одному условию кредитного соглашения, *Black & Decker* не имела права привлекать дополнительные кредиты, приобретать новые компании и продавать активы.

Корпорация *Black & Decker* заключила также соглашение о факторинге (продаже долговых обязательств других компаний для покрытия собственных долгов) с различными финансовыми институтами; векселя должников были проданы со скидкой, зато очень быстро, сэкономив корпорации 30—60 банковских дней, в течение которых ей пришлось бы дожидаться получения денег, если бы она продавала долговые обязательства без скидки. *B&D* продавала долговые обязательства до декабря 1997 года, до тех пор, пока не получила возможность удовлетворять требованиям ликвидности без факторинга.

Black & Decker записала разницу между покупной ценой *Emhart* и остаточной стоимостью основного капитала как нематериальные активы, подлежащие амортизации, равномерно распределенной на 40 лет. В результате ежегодные амортизационные расходы компании увеличились на 45 млн. долл.

Первоочередные отделения производств *Emhart*

Высшее руководство *Black & Decker* с самого начала понимало, что предстоит продать активы *Emhart* на сумму не меньше 1 млрд. долл., чтобы уменьшить сумму долга и выполнить прочие обязательства кредитного соглашения. В соответствии с правилами бухгалтерского учета, активы *Emhart* должны быть либо проданы в течение одного года с момента поглощения, либо консолидированы с активами *B&D*, однако во втором случае *Black & Decker* превысила бы оговоренное в кредитном соглашении соотношение задолженности и акционерного капитала. Руко-

водство корпорации приняло решение продать в течение года после приобретения производство обувных материалов; производство оборудования для создания монтажных печатных плат (*Dynapert*); производство конденсаторов; производство химического клея (*Bostik*); все подразделение информационных и электронных систем (*PRC*). В 1989 году и начале 1990 года *Black & Decker* продала *Bostik* (производство химического клея) французской компании за 345 млн. долл., производство обувных материалов — компании *United Machinery Group* примерно за 125 млн. долл., производство конденсаторов *Arcotronics* — токийской компании *Nissei Electric* примерно за 80 млн. долл.; поступления от этих продаж пошли на погашение долга. В начале 1990 года, спустя почти год после приобретения *Emhart*, корпорация *B&D* была вынуждена приняться за консолидацию нераспроданных активов на сумму примерно 566 млн. долл., в результате чего объем нематериальных активов в годовом балансе возрос на 560 млн. долл., а ежегодные амортизационные отчисления увеличились на 14 млн. долл. Чтобы не нарушить условие кредитного соглашения относительно соотношения задолженности и собственного капитала, *Black & Decker* выпустила новые привилегированные акции на общую сумму в 150 млн. долл., часть которых общей стоимостью в 47 млн. долл., за именование покупателей, была выкуплена самой же компанией из своего накопительного фонда заработной платы 401(K).

В течение всего 1991 года *Black & Decker* делала все, чтобы не нарушить условий кредитного соглашения. Корпорация продала подразделение *Garden America* и североамериканские и бразильские подразделения *Mallory Controls*, выручив в общей сложности 140 млн. долл. Были проданы также подразделения *True Temper Hardware*, *PRC Medic* и *U.S. Capacitors* — за них компания получила почти 110 млн. долл. Доход от продажи подразделений *Emhart* оказался значительно ниже, чем предполагало руководство *B&D*; в определенной степени это объяснялось начинающимся в США экономическим спадом и снижением активности корпоративных покупателей.

Тем не менее отделения этих производств (которые руководство *Black & Decker* называло “стратегически непрофильными активами”) и доход в 150 млн. долл. от продажи привилегированных акций позволили компании к концу 1991 года снизить долговое бремя с 4 млрд. долл. (непосредственно после приобретения *Emhart* в апреле 1989 года) до 2,9 млрд. долл. *B&D* приходилось прилагать огромные усилия для создания потока наличности, достаточного для своевременного выплаты задолженности и процентов по ней. Эта проблема усложнилась из-за экономического спада в 1990-1991 годах, который вообще плохо отразился на продаже инструментов и бытовой техники. Цена акции *B&D* упала с 20—25 долл. во время приобретения *Emhart* до 11-12 долл. в начале 1991 года; многие финансовые аналитики считали, что причина проблем корпорации состоит в слишком высокой цене, уплаченной за *Emhart*. Аналитики продолжали активно обсуждать величину стратегического соответствия между *Emhart* и *B&D*. К началу 1992 года акции *B&D* снова поднялись в цене, превысив 20 долларов (частично это объяснилось снижением процентной ставки по кредитам с 10% до 6,5%, что значительно облегчило для компании выплату ежегодных долговых обязательств — по условиям кредитного соглашения дополнительная ставка в 0,25% была привязана к текущей базисной ставке).

Последующие отделения — 1993—1996 годы

Последующие шесть лет руководство *Black & Decker* настойчиво искало покупателей на стратегически непрофильные предприятия, полученные в результате приобретения *Emhart*. Три таких предприятия были проданы в течение 1993—1996 годов.

DYNAPERT

Это подразделение выпускало автоматизированное оборудование для сборки печатных плат, используемых в потребительской электронике всего мира. Автоматизированные линии с компьютерным управлением относились к категории самых сложных из применяемых в промышленности. У *Dynapert* было два завода (в США и Великобритании) и множество центров по продаже и обслуживанию во всем мире. На заводах *Dynapert* действовала программа всеобщего управления качеством и система поставок “точно в срок”.

Подразделение вело продажи силами как собственных торговых представительств, так и через независимых посредников. *Dynapert* испытывала жесткое конкурентное давление на

внутреннем (США) и на внешнем рынках; особенно острой была конкуренция по технологическим и эксплуатационным характеристикам оборудования, ценам, срокам поставки и условиям технического обслуживания. Объем продаж *Dynapert* в 1991 году составил 180 млн. долл. О намерении продать *Dynapert* корпорация *Black & Decker* объявила вскоре после поглощения *Emhart*; примерно через два года оно было приобретено корпорацией *Dover* и включено в ее подразделение *Universal Instrument* (сумма сделки не разглашалась).

CORBIN RUSSWIN

Подразделение *Corbin Russwin* в составе *Emhart* занималось производством замков и дверной фурнитуры для европейского рынка коммерческих замковых устройств. Единственный завод подразделения в Берлине, на котором трудилось 550 работников, был приобретен у *Black & Decker* в 1994 году британской корпорацией *Yale and Valour, Inc.* за 80 млн. долл. Продажа *Corbin Russwin* и *Dynapert* принесла *Black & Decker* в целом 18 млн. долл.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И УСЛУГИ PRC

Подразделение *PRC, Inc.* со штаб-квартирой в Маклине, штат Виржиния, под разными названиями действовало на рынке с середины 1970-х годов. Основная часть операций *PRC* приходилась на заказы различных федеральных ведомств, в частности в 1991 году около 40% доходов компании обеспечили контракты с Министерством обороны США. Кроме того, *PRC* была ведущим поставщиком сетевых услуг для брокеров недвижимости и компьютерных систем для диспетчеров скорой помощи. Компания *PRC* действовала на высококонкурентном рынке услуг, к тому же доходы от контрактов с Министерством обороны снижались в связи с улучшением международной обстановки. Многие конкуренты *PRC* получали более объемные заказы и соответственно доходы. По мере сокращения бюджета Министерства обороны конкуренция между крупнейшими подрядчиками обещала еще более обостриться, в особенности в секторе информационных услуг, где работала *PRC*. Поэтому вскоре после приобретения *Emhart* корпорация *Black & Decker* решила продать *PRC*. В 1991 году объем продаж *PRC* составил 684 млн. долл., а доходы до выплаты налогов — 32,3 млн. долл. В середине 1991 года *Black & Decker* назначила нового президента *PRC*, а вскоре после этого руководство подразделения решило осваивать новые рынки. Целью этой инициативы было такое распределение деятельности, при котором половину прибыли создавали бы клиенты в США, а половину — зарубежные. Однако руководству *PRC* не удавалось создать новую неправительственную клиентуру, и рост подразделения был примерно втрое медленнее, чем рост ближайших конкурентов.

Долгое время *Black & Decker* не могла найти покупателя на *PRC*, и только в 1995 году *PRC Realty Systems* и *PRC Environmental Management, Inc.* были проданы за 60 млн. долл. и 35,5 млн. долл. соответственно. В 1996 году компания *Litton Industries* приобрела остальные предприятия *PRC* за 425 млн. долл. Еще в 1992 году руководство *Black & Decker* намеревалось выделить *PRC* в самостоятельную компанию, поскольку не получалось ее продать. Однако отделение *PRC* не было завершено, потому что Уолл-Стрит не проявила интереса к выпуску акций компании с капиталом 350 млн. долл. В 1995 году объем продаж *PRC* составил 800 млн. долл., чистая прибыль — 38,4 млн. долл.

Изъятие капиталовложений в 1998 году

Следующий этап реструктуризации бизнес-портфеля *Black & Decker* был проведен в 1998 году, когда от компании отделились собственное подразделение хозяйственных товаров и два подразделения из числа приобретенных вместе с корпорацией *Emhart*.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

Подразделение хозяйственных товаров *Black & Decker* в 1990 году стало мировым лидером в сегменте товаров для уборки, стирки, приготовления пищи и переработки продуктов. Ему принадлежала самая большая доля рынка среди всех полноассортиментных производителей

хозяйственных товаров в США, Канаде, Мексике и Австралии; объемы продаж росли в Европе, Юго-Восточной Азии и Латинской Америке. Подразделение хозяйственных товаров использовало глобальную сеть распространения и опиралось на высокий уровень узнаваемости и репутацию марки, популярности которой способствовал длительный период успеха высококачественных инструментов *B&D*. Однако в 1996 году компания утратила значительную часть рынка почти во всех товарных категориях, за исключением духовок *Toast-R-Ovens* и утюгов, которые сохранили лидирующие позиции на своих рынках. (В табл. 22.4 показаны доли рынка по товарным категориям основных конкурентов *Black & Decker* в 1990, 1993 и 1996 годах.)

Таблица 22.4. Объем производства (тыс. ед.) некоторых видов бытовой техники и доли рынка (%) ведущих производителей США в 1990, 1993 и 1996 годах

Товар и ведущие бренды	1990	1993	1996
Консервные ножи	6200	6380	6910
Rival	33%	27%	26%
Hamilton Beach/Proctor Silex	13%	15%	2%
Black & Decker	26%	28%	13%
Oster/Sunbeam	11%	13%	13%
Кофеварки	17740	14390	15000
Mr. Coffee	28%	31%	32%
Hamilton Beach/Proctor Silex	19%	18%	24%
West Bend	—	3%	9%
Black & Decker	20%	17%	8%
Кухонные комбайны	4760	1916	1525
Hamilton Beach/Proctor Silex	21%	19%	40%
Cuisinart	(неизвестно)	13%	18%
Black & Decker	25%	21%	10%
Oster/Sunbeam	18%	19%	8%
Ручные миксеры	4400	5060	5280
Hamilton Beach/Proctor Silex	14%	18%	24%
Black & Decker	34%	28%	15%
Oster/Sunbeam	25%	18%	13%
HPA/Betty Crocker	—	—	11%
Утюги	16950	17460	15800
Black & Decker	50%	50%	38%
Hamilton Beach/Proctor Silex	24%	30%	29%
Oster/Sunbeam	17%	10%	17%
Rowenta	—	—	7%
Духовки	2800	3340	3670
Black & Decker	57%	56%	56%
Toastmaster	13%	16%	17%
Hamilton Beach/Proctor Silex	19%	20%	11%
HPA/Betty Crocker	—	—	6%

Товар и ведущие бренды	1990	1993	1996
Тостеры	8900	9850	10780
Hamilton Beach/Proctor Silex	35%	50%	37%
Toastmaster	27%	31%	30%
Rival	-	-	17%
HPA/Betty Crocker	-	-	5%
Black & Decker	16%	13%	4%

Источник. Составлено авторами ситуации по данным журнала *Appliance* (Апрil 1991, Априl 1997).

Как и рынок инструментов, рынок хозяйственных товаров отличался насыщенностью и циклическим характером. Возможности роста были связаны исключительно с разработкой новых товаров и освоением рынков Восточной Европы и развивающихся стран, где бытовой техники явно не хватало. В США из-за чрезвычайной насыщенности рынка бытовой техники невозможно было повысить уровень продаж без внедрения инновационных товаров. В частности, в 1996 году блендеры были в 80% домохозяйств, кофеварки — в 74%, тостеры — в 90%. Многие потребители, видимо, имели и тостер, и электрическую духовку, поскольку последняя обнаружилась в 42% домохозяйств.

Подразделение хозяйственных товаров *Black & Decker* преуспело в разработке и внедрении новых товаров, которые покупатели охотно приобретали взамен уже имеющихся, привлеченные более высоким качеством и новыми потребительскими свойствами. В 1994 году компания предложила электрический фонарь *SnakeLight* с гибким корпусом, и он вскоре стал одним из самых популярных товаров *B&D* за всю историю существования компании. В 1996 году *B&D* выпустила новую модель утюга *Quick'N'Eazy* с системой подачи пара *Sure Steam*, а в 1998 году значительно повысила скольжение подошвы утюга за счет принципиально нового покрытия. Кроме того, компания предложила беспроводные устройства, в частности водонепроницаемую электрошетку *ScumBuster* и пылесос *FloorBuster*, которые резко увеличили объем продаж.

В конце 1997 года *Black & Decker* предложила необычную линию небольших кухонных приборов *KitchenTools*, дизайнерское оформление которых в 1998 году отмечено пятью престижными наградами. Цены на товары линии *KitchenTools* соответствовали уровню качества: настольный миксер стоил в розницу 289,99 долл., кофеварка — 159,99 долл., блендер — 139,99 долл., кухонный комбайн — 229,99 долл., ручной миксер — 69 долл., консервный нож — 34,99 долл. Несмотря на то, что потребители оценили качество и дизайн линии *KitchenTools*, уровень продаж не оправдал ожиданий руководства *B&D*. Кроме того, у компании возникли проблемы на производстве, так что первую партию товаров едва успели изготовить к намеченной дате.

В последние годы доля рынка хозяйственных товаров *Black & Decker* значительно уменьшилась, а прибыль сократилась, несмотря на все усилия по поддержанию эффективности деятельности. В 1995–1997 годах компания полностью перестроила цепочку поставок, стремясь уменьшить количество хранимых на складах готовых товаров, повысить уровень обслуживания клиентов и улучшить систему планирования. За эти два года компания сократила издержки на снабжение и сбыт на 150 млн. долл., однако подразделение хозяйственных товаров все равно не давало больше 2% прибыли. В январе 1998 года Нолан Арчибальд принял решение об отделении этого подразделения, а уже в мае оно было приобретено компанией *Windmere-Durable* за 315 млн. долл. По условиям соглашения о продаже, *Black & Decker* сохранила за собой линии *DustBuster*, *FloorBuster*, *ScumBuster* и *SnakeLight*. В июне 1998 года корпорация объявила о продаже своих операций в Новой Зеландии и Австралии; покупателем выступил австралийский производитель электрооборудования *Gerard Industries*. В июле того же года *B&D* продала производство клеевых пистолетов и степлеров компании *Longwood Industries* (сумма сделки не разглашалась).

ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРОВ ДЛЯ СПОРТА И ОТДЫХА

В 1998 году компания *True Temper Sports* (одно из подразделений *Black & Decker*) была мировым лидером в разработке, производстве и продаже стальных рукояток к клюшкам для гольфа; в этом сегменте *True Temper* принадлежало 60% рынка, что в три раза превышало долю ближайшего конкурента. *True Temper* выпускала также графитовые рукоятки, однако в этом сегменте ее доля была значительно меньше, поскольку здесь компания ориентировалась на самого состоятельного покупателя. *True Temper* поставляла свои рукоятки 800 производителям спортивного оборудования во всем мире, в том числе лидерам отрасли — компаниям *Callaway Golf*, *Ping*, *Titleist* и *Taylor Made*. В 1995—1997 годах объем продаж компании увеличивался ежегодно на 12%, что объяснялось, в частности, общим подъемом в индустрии снаряжения для гольфа. Кроме рукояток, *True Temper* производила рамы для велосипедов и прочие спортивные товары. Многие велосипеды и весла каноэ членов олимпийских сборных США были изготовлены из материалов *True Temper*.

Black & Decker продала подразделение *True Temper* компании *Cornerstone Equity Investors* за 178 млн. долл. Новые владельцы намеревались сохранить лидерство компании в производстве рукояток к клюшкам для гольфа, а также разработать новые товарные категории, в которых используются трубы. Новый президент *True Temper* заявил, что компания будет производить специальные трубы-заготовки для таких видов спорта, как слалом и стрельба из лука.

ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА СТЕКЛЯННОЙ ПОСУДЫ

В 1998 году подразделение оборудования для производства стеклянной посуды *Emhart* (в составе *Black & Decker*) также считалось мировым лидером и предлагало самую полную в мире линию стеклянных сосудов. Основная конкуренция шла по цене, технологическим и производственным характеристикам, техническому обслуживанию. Однако сдвиг потребительских предпочтений во всем мире в сторону пластиковой и прочей нестеклянной тары вызвал замедление темпов роста всей отрасли производства стеклянной посуды и контрольно-измерительной аппаратуры. Спрос на оборудование для производства стекла практически не подвержен сезонным колебаниям. Заводы по производству стеклянной посуды во всем мире работали с непрерывным производственным циклом, что позволяло точно прогнозировать потребность в обслуживании и обновлении; почти две трети доходов этого подразделения *Emhart* поступало за счет обслуживания и обновления оборудования. В январе 1998 года руководство *B&D* признало это подразделение не соответствующим стратегическим целям корпорации и решило продать его. В сентябре 1998 года оно было приобретено швейцарской компанией *Bucher Holding AG* за 178 млн. долл.

БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ BLACK & DECKER В 2000 ГОДУ

В 2000 году корпорация *Black & Decker* представляла собой диверсифицированное мультинациональное предприятие. В ее бизнес-портфеле числились:

- производство электромеханических инструментов и аксессуаров к ним для профессионалов и любителей;
- производство электрооборудования для ухода за садом и газоном;
- производство замков и дверной фурнитуры для жилищного строительства в США, для жилищного строительства и коммерческого сектора в некоторых странах Европы;
- производство оборудования для уборки и освещения;
- производство сантехнических товаров для ванных и кухонь;
- производство промышленных систем крепления.

В табл. 22.5 приведены финансовые показатели *Black & Decker* по подразделениям; в следующих разделах предлагается краткая характеристика подразделений корпорации.

Таблица 22.5. Финансовые показатели подразделений Black & Decker по сегментам

годах

	Инструменты и приспособления	Оборудование и инструменты для домашнего ремонта	Замки и системы крепления	Прочие подразделения	Учет валютных курсов	Учет корпоративных изменений и ликвидации	Итого
1999							
Продажи индивидуальным покупателям	32093	8818	4977	-	-68,3	-	4520,5
Производственная прибыль до вычета издержек на реструктуризацию и отделение, амортизацию нематериальных активов и без учета поступлений от продажи компаний	3773	1240	843	-	-6,9	-42,4	536,3
Амортизация	877	313	154	-	-1,8	27,6	160,0
Ученные активы	18360	5082	2732	-	2617,4	1395,3	4012,7
Капитальные расходы	1091	383	269	-	-3,5	0,3	171,1
1998							
Продажи индивидуальным покупателям	29464	8511	4630	3336	-34,2	-	4559,9
Производственная прибыль до вычета издержек на реструктуризацию и отделение, амортизацию нематериальных активов и без учета поступлений от продажи компаний	2934	1252	766	165	-4,4	-23,3	484,0
Амортизация	882	271	134	-	-1,1	27,6	155,2
Ученные активы	18313	5078	2467	-	-4,6	1471,3	3852,5
Капитальные расходы	791	365	162	133	-1,1	2,0	146,0
1997							
Продажи индивидуальным покупателям	29364	8048	5413	7181	29,9	-	4940,5
Производственная прибыль до вычета издержек на реструктуризацию и отделение, амортизацию нематериальных активов и без учета поступлений от продажи компаний	2907	1213	697	617	-2,3	-51,8	489,3
Амортизация	875	247	119	244	-0,3	66,0	214,2
Ученные активы	16354	4765	2482	4386	8,0	2554,0	5360,7
Капитальные расходы	1132	473	154	253	-0,2	2,1	203,1

Источник: Годовые отчеты Black & Decker

Подразделение электромеханических инструментов и приспособлений

Корпорация *Black & Decker* всегда была крупнейшим производителем и продавцом механических инструментов и аксессуаров к ним, а также лидировала в обслуживании этого оборудования. Продукцию *B&D* можно было купить во всех специализированных магазинах в США и Европе. О популярности инструментов компании в Великобритании говорит тот факт, что для домашних умельцев название торговой марки стало синонимом любого инструмента. Шесть продавцов хозяйственных магазинов из десяти включили *B&D* в десятку лучших производителей инструментов (по данным опроса, проведенного журналом *Discount Store News* в 1997 году). Среди других производителей, получивших высокие оценки, были названы *Stanley*, *General Electric*, *Skil*, *Rubbermaid*, *Makita* и *Dutch Boy*. Продукцию *Black & Decker* высоко ценили и покупатели — за отличное качество; почти все товары *Black & Decker* продавались с гарантийным сроком 2 года.

Развитие отрасли и конкуренция

Рынок электромеханических инструментов и аксессуаров оценивался как насыщенный и циклически меняющийся. На его объем влияла активность в жилищном и коммерческом строительстве, желание потребителей выделять средства на благоустройство дома, общий уровень производства. (Многие производители применяли инструменты *Black & Decker* для выполнения некоторых производственных заданий, в частности предприятия автомобильной и аэрокосмической отраслей активно покупали инструменты корпорации). В 1999 году объем продаж инструментов и аксессуаров на мировом рынке оценивался в 10 млрд. долл., при этом рынок США составлял 3,5 млрд. долл., рынок Европы — 4,0 млрд. долл., Азиатско-Тихоокеанского региона — 2,5 млрд. долл., Латинской Америки — 500 млн. долл. Рост мирового рынка инструментов в 1997–1999 годах был незначительным, однако прогноз на 2000–2002 годы обещал рост на уровне 6–7%. Снижение спроса на инструменты и приспособления в конце 1990-х годов аналитики связывали с азиатским финансовым кризисом. Северная Америка на протяжении 1998 и 1999 годов оставалась самым быстрорастущим рынком беспроводных и профессиональных механических инструментов, которые пользовались растущей популярностью у потребителей. В этот же период спрос на инструменты в Европе рос медленнее; эта тенденция прогнозировалась и на последующие несколько лет. Быстрее всего в начале и середине 1990-х годов увеличивался рынок развивающихся стран Азии, где население активно осваивало электромеханические инструменты. Предполагалось, что после преодоления последствий кризиса 1997 года азиатские рынки снова продемонстрируют стабильно растущий спрос на электромеханические инструменты.

Сегменты рынка

Покупателей электромеханических инструментов можно разделить на две основные категории: профессионалов и любителей. К первой категории относятся строители, электрики, сантехники, ремонтники, наладчики, механики, рабочие заводов. Эти покупатели отличаются чувствительностью к качеству и возможностям инструментов; они покупают долговечные, функциональные, надежные модели. У них богатый опыт и знания — в отличие от любителей, которые в большинстве своем покупают инструмент один раз в жизни и пользуются им от случая к случаю.

Поскольку потребности профессионалов и любителей сильно различались, некоторые производители разработали две разные линии инструментов, рассчитанные на две эти категории покупателей, а некоторые и вовсе специализировались на обслуживании только одной категории. Профессионалы обычно приобретали инструменты у оптовых торговцев, подрядчиков компаний-поставщиков, со складов промышленного и строительного оборудования, а также в специализированных магазинах для домашнего ремонта. Любители делали покупки

в основном в этих магазинах, иногда — на складах строительного оборудования, в универсамх наподобие *Sears*, в дисконтных (*Wal-Mart*, *Kmart*) или хозяйственных магазинах.

До конца 1980-х годов сегмент мастеров-любителей увеличивался быстрее, чем сегмент профессионалов. Однако благодаря уменьшению разницы в цене между профессиональными и любительскими инструментами и росту спроса на профессиональные инструменты со стороны любителей, популярность профессионального инструмента на рынке США быстро росла. Объем продаж беспроводного инструмента обоих классов увеличивался в середине и конце 1990-х годов ежегодно в среднем более чем на 10%.

Конкуренция

Компании — производители электромеханических инструментов конкурировали по цене, качеству, дизайну, инновациям, репутации марки, размерам сети распространения, послепродажному обслуживанию. Все конкуренты старались разрабатывать новые изделия — легкие, компактные, беспроводные, не шумные, не вибрирующие, мощные, простые в использовании. Производители обычно содержали собственный торговый персонал, главная задача которого состояла в расширении и укреплении сети розничных дилеров. Торговые представители вербовали новых дилеров и лично посещали крупных клиентов (оптовых дистрибьюторов, дисконтные магазины, крупные хозяйственные магазины, торговые сети), чтобы обеспечить своей продукции лучшее полочное пространство, помочь в организации продвижения и оформлении витрин, дополнительно информировать дилеров о товарах и повысить их профессиональные навыки. Некоторые производители для повышения квалификации дилеров проводили специальные семинары и предлагали курсы обучения на видеокассетах. Производители, обслуживающие профессиональный сегмент, свели к минимуму издержки на рекламные и промо-акции, зато активно вкладывали в рекламу в профессиональных изданиях, на выставках-ярмарках и местах торговли. Производители инструментов для любителей, в том числе *Black & Decker*, выделяли значительные средства на рекламу на телевидении и в журналах, а также на рекламные мероприятия, проводимые вместе с дилерами.

Конкурентная позиция Black & Decker на глобальном рынке электроинструментов

В 2000 году *Black & Decker* была мировым лидером на рынке электромеханических инструментов. Ее ближайшими конкурентами были *Bosch/Skil Power Tools* (подразделение корпорации *Robert Bosch*, одного из лидеров немецкого рынка) и две японские компании — *Makita* и *Hitachi*; прочие конкуренты — *Atlas/Copco*, *Delta/Porter Cable*, *Hilti*, *Ryobi* и *Electrolux*. Ключевой компетенцией *Black & Decker* почти всегда был любительский инструмент (табл. 22.6); корпорация была лидером рынка США, Европы (где она работала с 1920-х годов) и многих стран на других континентах. Никто из конкурентов не мог соперничать с *B&D* в возможностях глобального распространения любительских инструментов. Лидерами рынка Японии и некоторых стран Азии были *Makita* и *Ryobi*, Европы — *Bosch*.

На рынке США в любительском сегменте ближайшим конкурентом *Black & Decker* была сеть магазинов *Sears*, которая продавала инструменты под собственной маркой *Sears Craftsman*. Долгое время инструменты для *Sears* производила компания *Ryobi*, удовлетворявшая потребность *Sears* в электромеханических инструментах на 75%. Уникальной компетенцией другого конкурента — компании *Skil* было производство электропил; в 1992 году *Skil* создала совместное предприятие с *Robert Bosch Power Tools* для увеличения своего полочного пространства и расширения глобального присутствия на рынке. Сеть магазинов *Sears* торговала также продукцией *B&D*; кроме того, *Black & Decker* создала специальную линию инструментов *Quantum* исключительно для продажи через сеть *Wal-Mart*. По качеству инструменты *Quantum* превосходили любительские, однако по рабочим характеристикам не дотягивали до профессионального оборудования; это была промежуточная марка. В число самых продаваемых товаров *B&D* входили: шлифовальные станки *Mouse*, дисковые пилы *WoodHawk*, дрели *FireStorm*, а также беспроводные модели с перезаряжаемыми батареями *VersaPak*.

Таблица 22.6. Примерные данные продаж и долей рынка производителей электромеханических инструментов в США в 1979, 1991 и 1997 годах

	1979		1991		1997	
	Объем продаж (млн. долл.)	Доля рынка (%)	Объем продаж (млн. долл.)	Доля рынка (%)	Объем продаж (млн. долл.)	Доля рынка (%)
Любительские инструменты						
Black & Decker	169	44,5	325	39,7	460	43,1
Sears/Ryobi	107	28,2	280	34,0	305	28,5
Milwaukee	6	1,5	4	0,5	6	0,6
Makita	2	0,5	43	5,2	32	3,0
Porter Cable	-	-	-	-	-	-
Delta	-	-	-	-	-	-
Skil	52	13,7	82	10,0	165	15,4
Другие	44	11,6	86	10,6	102	9,4
Всего	380	100,0	820	100	1070	100,0
Профессиональные инструменты						
Black & Decker	205	42,1	125	17,9	918	36,7
Sears/Ryobi	9	1,8	50	7,1	285	11,4
Milwaukee	89	18,2	145	20,7	436	17,4
Makita	22	4,5	160	22,9	304	12,2
Porter Cable	н/д	н/д	50	7,1	240	9,6
Delta	н/д	н/д	40	5,7	209	8,4
Skil	54	11,1	40	5,7	32	1,3
Другие	109	22,3	90	12,9	76	3,0
Всего	488	100,0	700	100,0	2500	100,0
Все инструменты						
Black & Decker	374	43,1	450	29,6	1378	38,6
Sears/Ryobi	116	13,4	330	21,7	590	16,5
Milwaukee	95	10,9	149	9,8	442	12,4
Makita	24	2,8	203	13,4	336	9,4
Porter Cable	н/д	н/д	50	3,3	240	6,7
Delta	н/д	н/д	40	2,6	209	5,9
Skil	106	12,2	122	8,0	197	5,5
Другие	153	17,6	176	11,6	210	9,4
Всего	868	100,0	1520	100,0	3570	100,0

н/д — нет данных

Источник. Составлено авторами ситуации по многочисленным источникам, включая телефонные опросы работников компаний. Данные за 1979 год получены на основе информации Skil Corporation, Harvard Business School, case #9-389-006.

Опросы потребителей показали, что бренд *Black & Decker* ассоциируется у них с надежными и долговечными электромеханическими инструментами, при этом профессионалы относили продукцию *B&D* к классу любительского инструмента. В конце 1980-х годов *B&D* выпускала профессиональные инструменты в угольно-сером оформлении, а любительские —

в черном, однако профессионалы не видели принципиальной разницы между этими двумя категориями. Профессионалы предпочитали продукцию *Makita*, *Skil* и *Milwaukee* (компания в США с репутацией производителя надежных и качественных инструментов). На протяжении 1970-х и 1980-х годов *Makita* стабильно увеличивала свою долю рынка профессиональных инструментов в США и в 1991 году владела 53%.

В 1991 году топ-менеджеры *Black & Decker* под руководством президента подразделения электромеханических инструментов Джозефа Галли приступили к разработке новой стратегии *B&D* в сегменте профессиональных инструментов. Они предложили создать совершенно новую линию инструментов для профессионалов под маркой DeWalt. (В 1960 году эта марка стала собственностью *B&D* после приобретения компании, которая в течение 65 лет производила промышленные пилы DeWalt.) Для новой линии был выбран цвет "промышленный желтый", который был хорошо заметен, отличался от цветов других марок и, по утверждению психологов, ассоциировался с надежностью. Каждый инструмент линии DeWalt представлял собой самостоятельную разработку на основе рекомендаций профессионалов, дилеров и инженеров *B&D*; все инструменты тестировались механиками-профессионалами. В производство запускались только образцы, которые по результатам тестов соответствовали либо превосходили аналогичные инструменты *Makita*. Новая линия DeWalt была представлена в марте 1992 года. Для продвижения бренда DeWalt *B&D* создала "летучую бригаду" из 120 энергичных молодых продавцов, которые в специальной черно-желтой униформе посещали строительные объекты, чтобы на месте продемонстрировать характеристики инструментов DeWalt. "Летучая бригада" занималась продвижением новой линии на мероприятиях NASCAR, в профессиональных клубах, во время профсоюзных программ повышения квалификации, в местах торговли. *B&D* намеревалась вдвое увеличить численность "летучей бригады" в 1998–1999 годах. В 1996 году продавцы в черно-желтой униформе появились в Европе, где перед ними была поставлена задача превратить DeWalt в ведущий европейский бренд. Кроме того, *B&D* для продвижения новой линии во всех своих 135 сервисных центрах в США предлагала профессионалам, которые сдавали свои инструменты в починку, инструмент DeWalt во временное пользование; во всех сервисных центрах были установлены демонстрационные стенды DeWalt.

Реакция на линию DeWalt с самого начала была благожелательной. По мере роста авторитета марки DeWalt в среде профессионалов *Black & Decker* разрабатывала дополнительные модели. В 1997 году линия DeWalt получила две награды за дизайн от Общества промышленных дизайнеров США. Успех DeWalt превзошел все ожидания руководства *B&D*, а объем продаж инструментов DeWalt в 1995 году на 100 млн. долл. превысил запланированный показатель в 200 млн. долл. В 1999 году марка DeWalt стала лидером в сегменте профессионалов и высококвалифицированных любителей.

Black & Decker также была мировым лидером в производстве аксессуаров и запчастей к инструментам (сверла, полотно для пил, наконечники для отверток). В этом сегменте с ней конкурировали компании *Vermont American*, *Irwin Hanson/American Tool*, *Bosch*, *Freud* и *Wolcraft*, однако ни одна из них не могла сравниться с *B&D* по широте ассортимента и географическому покрытию. Рост продаж аксессуаров к инструментам происходил главным образом за счет продаж запчастей к моделям DeWalt и полотна для новых высококачественных электропил. Компания планировала сохранить лидирующие позиции за счет совершенствования каналов поставок для дерево- и металлообрабатывающей промышленности и строительства, а также за счет дальнейшего предложения инновационных товаров.

В 1998 году *Black & Decker* предприняла ряд инициатив, направленных на укрепление ее конкурентных позиций на рынке электромеханических инструментов и аксессуаров. Во-первых, была введена в действие корпоративная программа качества *six-sigma*, направленная на снижение издержек и уровня брака, повышение качества и уровня удовлетворения потребителей. Во-вторых, *B&D* провела реорганизацию стоимостью 164 млн. долл., в результате которой было сокращено 2900 рабочих мест, закрыты заводы в Канаде, Сингапуре

и Италии, пересмотрена организация деятельности в Европе, переоборудованы многие предприятия компании. В-третьих, корпорация оптимизировала цепочку поставок для улучшения обслуживания потребителей при сокращении складских запасов. Хотя реструктуризация затронула все предприятия *Black & Decker*, в целом она была предпринята для повышения эффективности глобального подразделения электромеханических инструментов, где, по прогнозам руководства, в результате ее проведения компания сможет ежегодно снижать производственные издержки на 100 млн. долл. Дополнительную экономию обеспечило включение линий бытовой техники (пылесосы *DustBuster*, электрошетки *ScumBuster*) и осветительных приборов *SnakeLight* в подразделение электромеханических инструментов после продажи подразделения хозяйственных товаров компании *Windmere* в 1998 году.

Уход из компании Джозефа Галли, президента подразделения *Worldwide Power Tools and Accessories Group*, о котором стало известно 21 апреля 1999 года, шокировал аналитиков и инвесторов и даже привел к однодневному падению курса акции *Black & Decker* на 8%. Джозеф Галли, которому в то время был 41 год, считался главным претендентом на место главы *B&D* и первым преемником Нолана Арчибальда. Деловые круги отрасли были убеждены, что успех бренда *DeWalt* — прямая заслуга Галли, а также и в том, что Галли выжили из компании, поскольку он стал слишком явно претендовать на место главы *B&D*. Арчибальд, который не собиравшись в ближайшем будущем уходить на пенсию, заявил, что «Галли проявил интерес к высшим административным должностям, и мы предоставили ему возможность бороться за них — в других компаниях»⁶. В июне 1999 года Джозеф Галли стал президентом и главой компании *Amazon.com*. Несмотря на беспокойство, охватившее инвесторов после ухода Галли, подразделение *Power Tools And Accessories* продолжало работать стабильно: за IV квартал 1999 года его объем продаж возрос на 11%, а производственная прибыль — на 27%. Годовой объем продаж и годовая производственная прибыль увеличились соответственно на 9% и 29%.

Оборудование для ухода за садом и газоном

Выпускаемое корпорацией *Black & Decker* электрооборудование для ухода за садом и газоном — *Groom'N'Edge*, *Vac'N'Mulch*, *LeafBuster* — распространялось по тем же каналам, что электромеханические инструменты. Кроме того, владельцам газонокосилок, выравнивателей газонных дорожек, мусороуборочных машин и прочего садового инвентаря *Black & Decker* предлагала услуги по ремонту техники в 150 собственных сервисных центрах и нескольких сотнях мастерских партнеров *B&D* в разных странах мира. В отрасли садового электрооборудования *Black & Decker* старалась по возможности создавать глобальные марки. Недавно в Северной Америке и Европе начались продажи двух беспроводных моделей для стрижки кустов и травы. Прибор для стрижки кустов работает на батареях непрерывно около 30 минут, а прибор для стрижки газона позволяет обрабатывать труднодоступные участки газона; заряда батарей хватает на обработку площади примерно в полгектара. Беспроводные газонокосилки в 2000 году продавались только в Европе.

Производство замков и дверной фурнитуры

Подразделение *Black & Decker*, занимающееся производством дверной фурнитуры, было лидером на мировом рынке замков и дверных устройств для индивидуального и коммерческого сектора. Этот рынок оценивался в 2 млрд. долл. *B&D* разработала полную линию качественных продуктов, охватывающую все ценовые категории. Замки марки *Kwikset* позиционировались как недорогой продукт, предназначенный для любительского сегмента; объем продаж этих замков резко увеличился, когда *Black & Decker* включила в комплект видеокассету в помощь домашнему умельцу, на которой во всех подробностях был запечатлен процесс установки дверного замка. Более дорогие замки *Kwikset Plus* и линия *TITAN* были разработа-

⁶ Цитируется по *Baltimore Sun*, April 22, 1999.

ны для состоятельных клиентов. В системе TITAN NightSight была подсветка; системы TITAN AccessOne позволяли потребителю отпирать дверь с помощью дистанционного управления с расстояния около 10 м; замки TITAN Society Brass Collection дополнялись стильной бронзовой фурнитурой. На все модели TITAN Black & Decker давала бессрочную гарантию устойчивости поверхности против загрязнения, ржавчины и коррозии.

В этом подразделении, приобретенном вместе с *Emhart*, была достигнута значительная экономия издержек за счет интеграции ее маркетинговых, закупочных и дистрибьюторских функций в подразделения потребительских товаров *Black & Decker*. Глобальная система распространения *B&D* расширила географию продаж замков и дверной фурнитуры, поскольку те стали продаваться по тем же каналам, что и электромеханические инструменты и аксессуары *B&D*. Реструктуризация и программа качества *six-sigma*, начатые в 1998 году, оказали положительное влияние и на бизнес дверных устройств, поскольку привели к рационализации и повышению эффективности производства, снижению издержек и усилению автоматизации. Основными конкурентами *Black & Decker* на североамериканском рынке в этом сегменте были *Schlage*, *Weiser*, *Weslock* и несколько азиатских компаний-экспортеров, а в Европе — *Williams*, *Assa Abloy*, *Cisa*, *Keso* и *Abus*.

Производство сантехники

Подразделение сантехнических товаров для ванн и кухонь *Price Pfister* перешло в собственность *Black & Decker* вместе с другими подразделениями *Emhart*. С тех пор его доля рынка значительно увеличилась, и в 2000 году оно стало третьим по величине производителем и поставщиком в сегменте сантехники в США. Это подразделение тоже выиграло от интеграции с другими подразделениями *Black & Decker*, поскольку получило выгодное полочное пространство в специализированных магазинах товаров для ремонта и стройматериалов. *Price Pfister* предлагала товары стильные, но недорогие, а также постоянно совершенствовала дизайн и разрабатывала новые линии товаров, пользующиеся неизменной популярностью у оптовых торговцев и независимых посредников. В конце 1990-х годов *Price Pfister* удалось повысить узнаваемость марки с помощью запоминающихся телевизионных роликов и рекламы в местах продажи.

На американском рынке сантехники объемом в 1,9 млрд. долл. крупнейшими конкурентами *Price Pfister* были *American Standard*, *Kohler*, *Delta* и *Moen*. С 1995 года рост отрасли замедлился и составлял 2-3% в год; согласно прогнозам, таким он ожидался и в последующие годы. Сантехника модного дизайна с хорошим набором функций пользовалась повышенным спросом. Поэтому *Black & Decker* рассчитывала, что новые линии *Price Pfister* (*Georgetown* и *Roman*), предложенные в конце 1990-х годов, обеспечат не меньше 20% всех продаж подразделения. *Price Pfister* планировала улучшить свою деятельность за счет создания новых популярных линий, активизации продвижения в местах торговли, повышения эффективности производства, улучшения менеджмента в цепочке поставок.

Системы крепления для коммерческого сектора

Black & Decker входила в число лидеров глобального рынка систем крепления и сборки объемом в 2 млрд. долл. Подразделение *Black & Decker*, производящее системы крепления, предлагало 26 торговых марок, поставляло свою продукцию предприятиям автомобильной, электронной, аэрокосмической, станко- и приборостроительной отраслей в США, Европе и в Азии. В последние несколько лет рост индустрии систем крепления составил 3-5%, согласно прогнозам, этот темп роста сохранится и ближайшие годы. На некоторых (в основном недавно возникших) рынках темпы роста были выше, что объяснялось бурным развитием промышленности в регионах.

Свою продукцию *Black & Decker* продавала промышленным покупателям напрямую, а также через дилеров и представителей предприятий. Конкуренция в этой отрасли шла в ос-

новном по качеству, производительности, надежности, цене, условиям поставки, техническому и инженерному обслуживанию; конкурировали между собой производители из разных стран. Основными конкурентами *Black & Decker* были *Textron*, *TRW*, *Eaton* и региональные компании — *Raymond*, *Gesipa*, *Huck*, *Fukui*. Корпорация *Black & Decker* занимала лидирующие позиции на мировом рынке в категориях промышленного заклепочного оборудования и сварочных автоматов для автомобильной промышленности; в других категориях позиции *Black & Decker* были сильны лишь в некоторых регионах. Руководство компании планировало поддерживать конкурентоспособность своего сварочного оборудования за счет инновационных разработок. Свыше 30% продаж подразделения в 1999 году обеспечили модели оборудования, представленные в течение последних пяти лет. *Black & Decker* собиралась повысить эффективность подразделения за счет внедрения программы качества *six-sigma*, оптимизации производства, реинжиниринга.

ПЕРСПЕКТИВЫ BLACK & DECKER

2000 год — это для *Black & Decker* второй год работы с обновленным бизнес-портфелем, реструктуризация которого началась в 1998 году и состояла в отделении стратегически непрофильных подразделений (бытовой техники, товаров для спорта и отдыха *True Temper*, оборудования для производства стеклянной посуды *Emhart*). За эти три подразделения корпорация выручила больше ожидаемых 500 млн. долл., что позволило уменьшить производственные издержки компании на 100 млн. долл. ежегодно, главным образом в результате сокращения 3000 рабочих мест. Кроме того, продажа этих подразделений снизила ежегодную амортизацию нематериальных активов, связанную с поглощением *Emhart*, на 30 млн. долл. ежегодно в последующие 30 лет.

Продажа последних предназначенных на продажу подразделений завершила реструктуризацию бизнес-портфеля *Black & Decker* и отделение непрофильных подразделений *Emhart*, начавшееся еще в 1989 году. Два предприятия, *Kwikset* и *Price Pfister*, ради которых, главным образом, и была приобретена *Emhart*, вместе с подразделением электромеханических инструментов *Black & Decker* составили основу бизнес-портфеля *B&D*. До сих пор реструктуризация не привела к значительному росту курса акций *Black & Decker*, однако Нолан Арчибальд был убежден, что если компания сосредоточит свои усилия исключительно на производстве электромеханических инструментов и тесно связанных с ним операциях, то обеспечит своим акционерам удовлетворительную прибыль.

13868



Стратегический менеджмент
Концепции и ситуации для анализа
12-е издание

Мы надеемся, читатель оценит обновленное 12-е издание книги *Стратегический менеджмент*. Следуя установившейся традиции, мы включили в него результаты последних исследований теории и практики стратегического менеджмента и постарались организовать материал таким образом, чтобы облегчить студентам его усвоение и понимание. Кроме того, мы включили в книгу ситуации для анализа, чтобы студенты учились применять на практике свои теоретические знания. Надеемся, что эти ситуации будут интересны студентам и послужат материалом для семинаров и практических занятий. Мы обновили материал глав, стремясь отразить новейшие изменения в практике бизнеса и теории стратегического менеджмента.

Данная книга является, возможно, самой комплексной и глубокой работой в области стратегического управления. Она не только охватывает все ключевые стадии процесса стратегического управления, от планирования до реализации стратегии, но и содержит многочисленные примеры стратегий развития корпораций в различных отраслях экономики. Хорошо структурированный текст и живой язык, близость к жизненным реалиям превращают чтение книги в увлекательное занятие.

Стратегический менеджмент Стрикленда и Томпсона можно рекомендовать не только владельцам и менеджерам российских компаний, но и студентам и преподавателям вузов в качестве обязательного учебного пособия.

— Александр Идрисов, Управляющий партнер, "Стратегика".
www.strategy.ru



Издательский дом "ВИЛЬЯМС"
www.williamspublishing.com



**McGraw-Hill
Irwin**

www.mhhe.com

McGraw-Hill Higher Education
A Division of The McGraw-Hill Companies

ISBN 5-8459-0407-2



9 785845 904072



**McGraw-Hill
Irwin**

А. А. Томпсон-мл.
А. Дж. Стрикленд III